

Niina Behm

Operatiivisen johtamisen haasteet puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa

Case: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, sairaalahuoltajapalvelut

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Niina Behm

Työn nimi: Operatiivisen johtamisen haasteet puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa.
Case: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, sairaalahuoltajapalvelut

Ohjaaja: Paula Juurakko

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen operatiivisen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita sekä saada ideoita toiminnan kehittämiseen. Toimeksiantajana toimi Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuoltajapalvelut. Tämä opinnäytetyö antaa toimeksiantajaorganisaatiolle tärkeää tietoa operatiivisen johtamisen kehittämiseen ja tehostamiseen, jotta jatkossa organisaatio pysyy kilpailukykyisenä suhteessa muihin palveluntuottajiin.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselynä, joka sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Aineisto kerättiin tammi- ja helmikuussa 2018 Webropol-ohjelmalla. Kysely sisälsi 50 kysymystä, jotka liittyivät operatiivisen johtamisen eri osa-alueisiin: asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä itsensä johtamiseen. Kysely lähetettiin 40:lle puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen esimiestehtävissä toimivalle henkilölle. Kyselyvastauksia saapui määräaikaan mennessä 18 kpl ja vastausprosentti oli 45.

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä suurimpana haasteena olevan työmäärän suhteuttaminen työaikaan. Kyselyssä korostui, ettei työaikaa ole niihin työtehtäviin, joihin esimiehet haluaisivat erityisesti panostaa. Tämä vaikuttaa myös esimiesten motivaatioon.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella organisaatiossa tulisi tarkistaa esimiesten työprosessit ja niiden sisällöt. Esimiestyön mitoituksen avulla voitaisiin käydä läpi työtehtävien sisällöt ja karsia niiden päällekkäisyyttä. Yhtenä vaihtoehtona operatiivisen johtamisen tehostamisessa voidaan pitää myös tietoteknisten ohjelmien lisäämistä. Tulevaisuudessa asiakkaiden vaatimukset muuttuvat nopeasti ja niihin pitää pystyä reagoimaan nopeammin.

Avainsanat: esimiestyö, johtaminen, johtamisjärjestelmät, palveluntuottajat, puhtauspalvelut, laitoshuoltajat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeUAS, Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Niina Behm

Title of thesis: Challenges of Operational Management within Cleaning and Support Services. Case: South Ostrobothnia Hospital District, Hospital Support Services.

Supervisor: Paula Juurakko

Year: 2018

Number of pages: 58

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to find out the current state of the operational management of the cleaning and support services, the challenges of the future and to get ideas for the development of the operations. The client was the Hospital Support Services of South Ostrobothnia Hospital District. This thesis gives the client important information for the development and enhancement of operational management. It also helps the client to remain competitive in the future in relation to other service providers.

This thesis was carried out as a quantitative questionnaire containing both structured and open questions. The material was collected in January and February 2018 using the Webropol program. The questionnaire contained 50 questions related to the different areas of operational management: management, leadership and self-leadership. The questionnaire was delivered to 40 supervisors with-in the cleaning and support services. 18 responses were received by the dead-line. The response percentage was 45.

The results of the survey revealed that the greatest challenge is the high volume of work and lack of time. The survey emphasized that there is no time to concentrate on the duties the supervisors would like to focus on. This affects the motivation of the supervisors.

Based on the results of the survey, the work processes of the organization and their contents should be reviewed. The design of the supervisors' work processes could be used to study the contents of the work and to avoid overlapping. One alternative to enhancing operational management is to increase the number of IT programs. In the future, the customers' requirements will change rapidly and the organizations have to be able to react faster.

Keywords: supervisors, management, management systems, service providers, cleaning services, ward domestic

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN	9
2.1 Asioiden johtaminen.....	11
2.2 Ihmisten johtaminen	11
2.3 Itsensä johtaminen	13
2.4 Johtamisjärjestelmät ja laadunhallinta osana operatiivista johtamista.....	14
3 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN ETELÄ-POHJANMAAN SAIRAANHOITOPIIRIN SAIRAALAHUOLTAJAPALVELUISSA....	16
3.1 Puhtaus- ja laitoshuoltopalvelut.....	16
3.2 Sairaalahuoltajapalvelut Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä	17
3.3 Palveluesimiehen tehtäväkuvaus sairaalahuoltajapalveluissa	19
3.4 Johtamisjärjestelmät sairaalahuoltajapalveluissa	20
3.5 Lean-toimintamallin soveltaminen sairaalahuoltajapalvelujen operatiivisessa johtamisessa	22
3.6 Sairaalahuoltajapalvelujen operatiivisen johtamisen kehittäminen.....	24
4 TUTKIMUSPROSESSI	26
4.1 Lähtötilanne ja tutkimuksen tavoitteet	26
4.2 Kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä	27
4.3 Kyselytutkimuksen tulokset	27
4.3.1 Taustatiedot	28
4.3.2 Asioiden johtaminen.....	29
4.3.3 Ihmisten johtaminen.....	38
4.3.4 Itsensä johtaminen.....	41
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
5.1 Taustatiedot	46
5.2 Asioiden johtaminen.....	46

5.3 Ihmisten johtaminen	49
5.4 Itsensä johtaminen	51
6 POHDINTA	53
LÄHTEET	55
LIITTEET	58

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa.	10
Kuvio 2. Ihmisten johtajan roolit ja tehtävät.....	13
Kuvio 3. Potilashoidon tukipalvelujen organisaatio.	18
Kuvio 4. Lähiesimiehen vastualueet (n=18).	30
Kuvio 5. Kolme työtehtäväaluetta, joihin vastaajat haluaisivat panostaa enemmän (n=18).	34
Kuvio 6. Vastaajien mielestä kolme eniten kehittämistä kaipaavaa prosessia operatiivisessa johtamisessa (n=18).	35
Kuvio 7. Vastaajien mielestä henkilöstöjohtamisen kolme eniten aikaa vievää osa-aluetta (n=18).	39
 Taulukko 1. Vastaajien mielestä kolme tärkeintä, eniten aikaa vievää ja delegoitavaa työtehtävää (n=18).	 32
Taulukko 2. Vastaajien mielestä kolme tapahtunutta ja odotettavissa olevaa muutosta organisaatiossa (n=18).	37
Taulukko 3. Positiivisen ja negatiivisen palautteen kolme eniten aiheuttamaa vaikutusta esimiehen työskentelyyn (n=18).	41
Taulukko 4. Vastaajien kolme valitsemaa omaa vahvuutta ja heikkoutta esimiestyössä (n=18).	43

1 JOHDANTO

Jotta yhteiset tavoitteet organisaatiossa saavutettaisiin, tarvitaan johtamista. Lämsä ja Hautala (2008, 206) määrittelevät, että johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Heidän mukaansa johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullisen vaikuttamisen prosessi. Johtaja pyrkii siis saamaan henkilöstön ymmärtämään ja hyväksymään sen, miten organisaatiossa toimitaan ja mitä siellä tehdään. Oikean suunnan näyttäminen mahdollistaa toiminnan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Lämsä ja Hautala (2008, 207) toteavat, että kirjallisuudessa käsitteet ihmisten johtaminen eli leadership ja asioiden johtaminen eli management usein erotellaan. He toteavat, että niiden peruserona on, että leadership on monimuotoista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä, kun taas management on toiminnan ja prosessien hallintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Allman (2004, 19) määrittelee, että ihmisten johtaminen on sopeutumista muutokseen, kehittämällä tulevaisuuden visio ja visioon mukautetut strategiat muutoksen tuottamiseksi. Ihmisten johtaminen on hänen mukaansa myös uusien ohjeiden välittämistä, motivoimista ja innostamista sekä valvontaa ja ongelman ratkaisua. Asioiden johtamisesta Allman (2004, 19) toteaa, että se on suunnittelua ja budjetointia päämäärien saavuttamiseksi sekä resurssien jakamista. Hän toteaa myös, että asioiden johtaminen pitää sisällään järjestelmien kehittämistä ja niiden seuranta.

Operatiivisessa johtamisessa tulee huomioida myös itsensä johtaminen eli self-leadership. Jotta voi johtaa muita, on ensin osattava johtaa itseään. Myös esimiehen tulee arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja hänen on osattava kehittyä omassa työssään. Esimiehen tehtävänkuvan ja vastualueiden tulee olla selkeät ja myös johtamansa henkilöstön tiedossa. Järvisen (2004, 13) mukaan esimiehenä onnistumisen lähtökohtana on oman tehtävänsä merkityksen ymmärtäminen ja siihen liittyvän vallan käyttäminen koko työyhteisön parhaaksi. Hän painottaa, että esimiehellä tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää henkilöstön osaamista ja mielipiteitä, mutta myös tarvittaessa kyky tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Esimiehen on oltava jämäkkä, mutta tasapuolinen alaisiaan kohtaan. Järvinen (2004, 139) toteaa, että johtajaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Hänen mukaansa joillakin

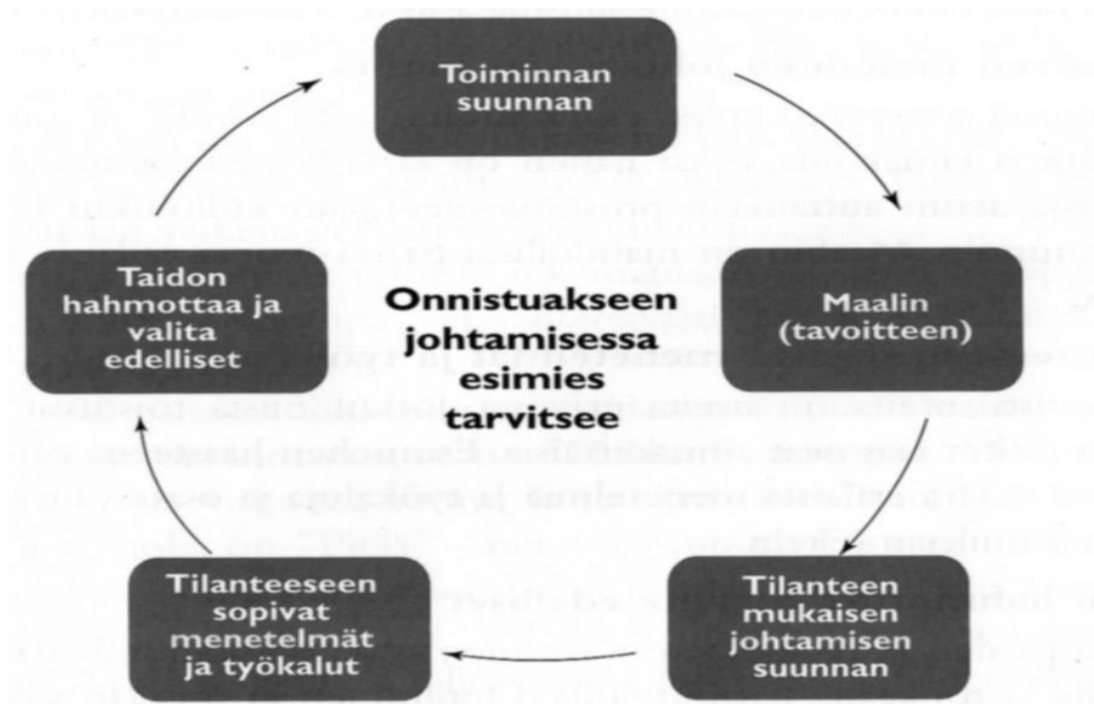
on johtajuuteen paremmat edellytykset, kuin toisilla. Mutta hyväksi johtajaksi voi jokainen halutessaan oppia. Johtajuus on siis jatkuva kehittymisen prosessi, joka ei tule olemaan koskaan valmis.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisia haasteita puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen operatiivisen tason johtamisessa on nyt ja millaisia haasteita johtaminen tulee mahdollisesti kohtaamaan tulevaisuudessa. Kyselytutkimuksessa esiin tulleiden haasteiden perusteella tässä opinnäytetyössä annetaan myös kehitysideoita toimeksiantajalle operatiivisen johtamisen kehittämiseen.

2 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan organisaation varsinaista tuotannollista toimintaa ja prosesseja sekä tuotteiden ja palvelujen toimittamista asiakkaille. Palvelu yrityksissä ja julkisen hallinnon palveluorganisaatioissa operatiivinen toiminta tarkoittaa jatkuvaa päivittäistä asiakaspalvelua ja tuotannollista taustapalvelua sekä niiden jatkuvaa kehittämistä (Hannus 2004, 181). Operatiivinen johtaminen on siis päivittäisten toimintojen johtamista, josta vastaavat lähiesimiehet. Karlöfin (2004, 100–101) mukaan operatiivinen toiminta tarkoittaa suoraan liiketoimintaan liittyvien ja asiakkaille arvoa tuottavien toimintojen ja prosessien valvontaa ja mittausta, jolloin ne tukevat liiketoimintaprosesseja. Lähiesimiehet toimivat työssään työnantajan edustajina ja he vastaavat työnjohdosta ja organisoinnista tulostavasti. Heillä on vastuu työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista ja heidän työnsä tuloksista yhdessä työntekijöiden kanssa. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7.)

Esimiestyö nähdään myös palveluna ja johtamisen jakaminen on yksi näkökulma johtamiseen. Jaettu johtajuus laajentaa vastuunottamista ja toiminnan kehittämistä, koska kaikki osallistuvat siihen. Tästä seuraa yhteisöllisyyden kehittyminen, joka lisää positiivista ajattelua ja parantaa motivaatiota. (Mäki ym. 2014, 11.) Kontiaisen ja Skytän (2010, 37) mukaan johtaminen on tavoitteellista toimintaa (kuviot 1) ja sen avulla pyritään johtamistilanteissa johonkin tavoitteeseen. Tunnistamalla henkilöstön kyvyt, tunteet ja näkemykset, voi esimies paremmin ymmärtää, yhdistää, työskennellä ja vaikuttaa muihin (Levy Shankman, Allen & Haber-Curran 2015, 111).



Kuvio 1. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa (Konttinen & Skyttä 2010, 37).

Salmisen (2008, 86) mukaan johtamisessa useimmin erotetaan asia- eli prosessi- johtaminen ja ihmisten johtaminen tai henkilöstöjohtaminen. Hän toteaa, että asia- eli prosessijohtaminen keskittyy organisaation prosesseihin ja menettelytapoihin, kun taas henkilöstöjohtaminen korostaa ihmisten käsittelyä ja johtamisen erityispiirteitä. Sydänmaanlakan (2006b, 22) mukaansa asioiden johtamisen tärkein päämäärä on organisaation tavoitteiden ja päämäärien johdonmukaisuuden varmistaminen suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin ja kontrolloinnin avulla. Hän arvioi ihmisten johtamisen tärkeimmäksi päämääräksi muutoksen ja liikkeen aikaan saamisen. Tämä vaatii puolestaan visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia ja pyrkimystä samaan lopputulokseen yhdessä. Sydänmaanlakka (2006a, 7) korostaa, että johtajuutta ei voi jättää vain johtajien varaan, vaan johtaminen on yhteistoimintaa. Hän painottaa, että älykkäässä organisaatiossa myös itsensä johtaminen tulee olla olennaisena osana organisaation johtamisjärjestelmää. Älykäs johtaminen on johtajien ja johdettavien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan tehokkaasti ja johtaminen on emotionaalista ja henkistä. (Sydänmaanlakka 2006a, 6–7.)

2.1 Asioiden johtaminen

Sydänmaanlakan (2006b, 22) mukaan asioiden johtaminen, management, pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa. Hän korostaa, että asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaation järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, koordinoinnin ja kontrolloinnin avulla. Lehdon (2001, 34) mukaan asioiden johtamisen kohteena ovat organisaation muodollinen rakenne, henkilöstömäärä, tehtäväkuvaukset, palkkio- ja uraperusteiset kannustimet sekä toimivallan delegointi. Hän painottaa, että asiajohtamiseen kuuluvat myös poikkeamien etsiminen, mittaaminen ja poistaminen sekä talouden seuranta. Asioiden johtamisessa on kysymys tietoisesta ja tavoitteellisesta asioihin vaikuttamisesta. Organisaatiossa tarvitaan kolmea perussuoritetta, joita ovat liiketoiminnan sisällön, päämäärien ja strategian selvittäminen, toimintakykyisen organisaation toiminnan ohjaaminen eri resurssein sekä ihmisiin vaikuttaminen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 40.)

Asiajohtaminen on johtamisen osa-alueista kaikkein vaikein, koska asiat ja niiden johtaminen hajaantuvat usein organisaation eri yksiköihin. Hajaantumisen takia asiakokonaisuuksia voi olla vaikea hahmottaa ja johtaa. Asiajohtaminen tarkoittaa organisaation asioiden johtamista, jotka toteutetaan ihmis- ja rahajohtamisen avulla. Organisaatiossa asiakokonaisuuksia ovat tuotteet tai palvelut, joita se myy tai tarjoaa asiakkaille, sekä toiminnassa tarvittavat työntekijät, tuotteet ja palvelut toimitajineen. Jos asiajohtaminen on huonoa, ei asioita johdeta kokonaisuutena ja se lisää toiminnan tehottomuutta ja nostaa yksikkökustannuksia. Kun asiajohtaminen on hyvää, se helpottaa ihmisten johtamista ja tukee rahajohtamista, jolloin organisaatio menestyy. (Aarnio 2016.) Lämsän ja Hautalan (2008, 37) mukaan asioiden johtamisessa ovat tärkeää strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakaus ja ennustettavuus.

2.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen, leadership, on monimuotoinen ja arvopohjainen vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavien välillä. Toisin sanoen ihmisten johtaminen on käyttäytymiseen vaikuttamista, jolloin ymmärretään uusien ideoiden, suuntien ja

muutosten vaikutusta. Se sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ihmisten välisiä suhteita. Ihmisten johtamisessa on tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet sekä muutos ja innovaatiot. (Lämsä & Hautala 2008, 206–207.) Kontiaisen ja Skytän (2010, 34–35) mukaan päivittäisessä toiminnassa asiakkaille annetut lupaukset lunastetaan asiakasrajapinnassa, siellä missä asiakasta palvellaan ja toteutetaan perustehtävää. Esimiehen tulee siis varmistaa, että henkilöstöllä on kaikki oleellinen tieto ja osaaminen sekä riittävä ymmärrys ja näkemys vastata asiakaslupaukseen. Kontiainen ja Skyttä (2010, 35) ovatkin listanneet tärkeimpiä ihmisten johtajan rooleja ja tehtäviä (kuvio 2). Esimiehen tehtävänä onkin heidän mukaansa olla suuntaaja, varmistaja, valmentaja ja auttaja. Ihmisten johtaminen on Sydänmaanlakan (2006b, 106) mukaan prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan joko yksilöön tai ryhmään siten, että yhteinen päämäärä tullaan saavuttamaan tehokkaasti. Hän painottaa, että ihmisten johtamisella pyritään vaikuttamaan erityisesti ajattelumallin muutokseen.

Valmentaja	<ul style="list-style-type: none"> ● Yhteistyön sujumisen varmistaminen ● Työprosessien toimivuuden varmistus ● Ihmisten kehittymisen tukeminen ● Osaamisen ja oppimisen kehittäminen ● Motivaation ylläpito ja kehittäminen ● Kannustus ja tukeminen ● Ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen ● Palautteen saamisesta huolehtiminen ● Jaksamisesta huolehtiminen ● Muutosten läpivienti ● Sitoutumisen varmistaminen ● Toiminnan kehittäminen ● Palaverien toimivuuden varmistaminen ● Tarkoituksen ja suunnan kirkastaminen ● Tavoitteiden selkiyttäminen ● Seurannan organisointi ● Tiedon kulun varmistaminen ● Ilmapiirin huoltaminen ● Ristiriitojen ratkaisu ● Tasapuolisuuden varmistaminen ● Ongelmien ratkaisun tukeminen
Onnistumisen edellytysten varmistaja	
Energioiden suuntaaja	
Ongelmien ratkaisun auttaja	

Kuvio 2. Ihmisten johtajan roolit ja tehtävät (Kontiainen & Skyttä 2010, 35).

2.3 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakan (2006b, 200–201) mukaan itsensä johtaminen, self-leadership, koostuu hyvästä itsensä tuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja hyvästä reflektointitaidosta. Hän jatkaa, että itsensä johtaminen on oman tietoisuuden kehittämistä laaja-alaisesti, syvällisesti ja käytännöllisesti. Sydänmaanlakka (2006a, 5) kirjoittaa, että kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja itsensä johtaminen tulisikin nähdä johtamisen ytimenä. Hänen mukaansa itsensä johtamisen tavoite on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen, koska vain hyvinvoivat yksilöt pystyvät vastaamaan työelämän haasteisiin. Sydänmaanlakka (2006a, 33–34) pitää kehittymistä ja uudistumista itsensä johtamisen ydinasioina. Itsensä johtaminen edellyttää hänen mukaansa itsensä ja ihmissuhteiden objektiivista arviointia ja tarkastelua. Myös oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen on hänen mukaansa tär-

keää. Itsensä johtamisen tärkeys johtamisessa korostuu, jotta pystytään hyödyntämään vahvuudet, minimoimaan heikkoudet sekä saavuttamaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta. (Sydänmaanlakka 2006a, 44.) Ajanhallinta on yksi tärkeä osatekijä itsensä johtamisessa, koska parempien tulosten saavuttaminen vaatii aikaa keskittyä oleellisiin asioihin. Esimiehen tulisikin pystyä tunnistamaan omassa työssään oleelliset ja epäoleelliset asiat ja myös käyttää aikaa juuri niihin oleellisiin asioihin (Bischof & Bischof 2004, 44). Ajanhallinta on keskittymistä saavutukseen, tekemällä ja suorittamalla ne asiat, joita halutaan tehdä ja mitä tarvitsee tehdä. Ajanhallinta on tavoitteiden mukaista ja tuloksellista. Ajankäytön hallinta on mitoitettava sekä työhön, että henkilökohtaiseen elämään. (Thomas 2004, 4.)

2.4 Johtamisjärjestelmät ja laadunhallinta osana operatiivista johtamista

Johtamisjärjestelmä auttaa organisaatiota prosessien suunnittelussa ja mittaamisessa (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 119). Organisaatiossa täytyy olla tunnistettavat ja selkeät johtamisen prosessit sekä toimintaa ohjaavat ohjeet ja säännöt. Prosessit muodostuvat kaikista toiminnoista, joista koko organisaation toiminta muodostuu. Kehittämällä näitä prosesseja kehitetään myös toiminnan ja palvelun laatua. Toimivan johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan tehokas, ammattimainen ja laadukas toiminta. Johtamisjärjestelmällä varmistetaan myös riskien hallinta. Johtamisjärjestelmiä tarvitaan organisaation sisäisten toimintojen kehittämisessä ja laadunvarmistamisessa. Asiakkaiden vaatimusten täytyminen on tärkeää julkisessa palveluntuotannossa, koska palveluja rahoitetaan asiakasmaksujen lisäksi myös verovaroin. (Kuusisto 2013, 66–67.) Prosessien kehittämisessä on tärkeää niiden vakioiminen. Ilman vakioituja toimintatapoja on mahdotonta kehittyä. Jotta prosesseissa olevat rakenteelliset puutteet voidaan havaita, on prosessien oltava vakioituja ja säännönmukaisia. (Barnas & Addams 2017, 63.)

Lecklinin ja Laineen (2009, 115) mukaan johtaminen on organisaation ohjausta, neuvomista ja opastamista toiminta-ajatuksen pohjalta päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi, ottaen huomioon myös sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset. Heidän mukaansa johtamisjärjestelmällä mahdollistetaan suunnitelmallinen, johdon-

mukainen ja systemaattinen tapa johtaa organisaatiota. Jotta saavutetaan yhdenmukainen johtaminen ja tehokas toiminta organisaation joka tasolla, tulee käytössä olla yhdenmukaiset menettely- ja toimintatavat myös operatiivisessa johtamisessa.

Lecklin ja Laine (2009, 32) toteavat, että organisaatioiden laaduntuotto perustuu käytössä olevaan johtamisjärjestelmään ja sen toimivuuteen. Laadun tulee olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Laatujärjestelmä on puolestaan laadunhallinnan väline, joka muodostuu tavoista, joilla haluttu laatu voidaan organisaatiossa saavuttaa ja säilyttää. Näihin tapoihin kuuluvat johtamisen, suunnittelun, ohjauksen ja seurannan keinot, rakenteet, menettelytavat ja voimavarat. Laatujärjestelmän avulla toiminnan suunnittelu, seuranta ja kehittäminen tapahtuvat järjestelmällisesti, kattavasti ja päämäärätietoisesti. Laatujärjestelmä huomioi myös organisaation yksilöllisyyden, koon ja sen erityispiirteet. (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 20.)

Yleisimpiä johtamisjärjestelmiä ovat BSC, CAF, EFQM, IMS, ISO-standardi sekä vuosikellojärjestelmä. BSC, Balanced Scorecard, suomennettuna tuloskortti, on johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on kehittää yritysten suoritusten mittaamista, olla siis eräänlainen suorituskyvyn mittari (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 9). CAF, Common Assessment Framework on laadunarviointiin tarkoitettu työkalu julkisen sektorin organisaatioille. Tavoitteena on tulosalueiden lisäksi tarkastella organisaation toimintatapoja. EFQM, European Foundation for Quality Management on malli, jota käytetään työkaluna oman toiminnan arviontiin ja kehittämiseen. Mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon arviointiperusteena. IMS-ohjelmisto toimii alustana, jolla voidaan kuvata, määrittää ja kehittää organisaation erilaisia prosesseja. Ohjelmiston avulla voidaan siis hallita toimintajärjestelmää, erilaisia asiakirjoja ja tallenteita sekä prosesseja ja mittaristoja verkossa. ISO-standardi on laadun varmistamisen standardi ja yleisin niistä on ISO 9001, jonka pohjalta on sertifioitu eniten laadunhallintajärjestelmiä. (Lecklin & Laine 2009, 245, 262, 266, 276). Vuosikello on puolestaan työkalu, jonka avulla organisaatiossa suunnitellaan vuoden aikana tapahtuva toiminta.

3 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN ETELÄ-POHJANMAAN SAIRAAHOITOPUIRIN SAIRAALAHUOLTAJAPALVELUISSA

3.1 Puhtaus- ja laitoshuoltopalvelut

Puhtauspalveluala on voimakkaasti kehittyvä ja muuttuva toimiala. Puhtaus mahdollistaa organisaation ydintoiminnan turvallisissa ja viihtyisissä tiloissa. Puhtauspalveluihin kuuluvat ylläpitosiivoustehtävät, jaksottaiset siivoustehtävät, perussiivoustehtävät, erityissiivoustehtävät, erilaisten pintojen suojaus ja hoito sekä järjestytehtävät. Ylläpitosiivous on säännöllisin väliajoin tehtävää siivousta, joka tehdään palvelusopimuksen ja työohjeiden mukaisesti joko käsi- tai konemenetelmin. Ylläpitosiivous voi pitää sisällään myös väli- ja tarkistussiivouksia. Jaksottaiset siivoustehtävät, kuten esimerkiksi ylätasojen pyyhintä, lattiakaivojen puhdistus ja lattioiden koneellinen puhdistaminen suoritetaan sovittujen ohjeiden mukaisesti. Ylläpitosiivouksen tavoitteena on ylläpitää sovittu puhtaustaso. Perussiivouksen avulla palautetaan siivottaviin tiloihin sovittu puhtaustaso, kun sitä ei enää saavuteta ylläpitosiivouksella tai hoitomenetelmillä. Erityissiivoustehtäviä ovat erityistä puhtautta vaativat siivoustyöt, kuten puhdistus siivous tai terveydenhuollon eristyshuoneiden siivous. Pintamateriaalien kulumista ja likaantumista voidaan ehkäistä ja niiden ulkonäköä ja ominaisuuksia parantaa erilaisilla suoja- ja hoitoaineilla. (Heikkilä ym. 2015, 17, 27, 49, 54.)

Laitoshuoltopalvelut ovat oheispalveluja, joita puhtauspalvelujen tuottaja tarjoaa asiakkaalleen. Näitä oheispalveluja voivat olla mm. ateriala-, vuodehuolto-, tekstiili-, jäte- ja huoltuhuonepalvelut. Nämä palvelut suoritetaan palvelusopimuksen ja työohjeiden mukaisesti. (Heikkilä ym. 2015, 27–28.)

Siivoustyön mitoituksella on huomattava merkitys siivouksen kehittymisessä, koska sen yhteydessä mietitään siivoustyömenetelmien, -välineiden, -koneiden ja aineiden soveltuvuutta ja tehokkuutta. Siivoustyön mitoitus perustuu menetelmä- ja aikastandardeihin ja sen avulla saadaan tarkoituksenmukaisella puhtaustasolla vastattua toiminnan tarpeisiin ja käyttöasteeseen. (Heikkilä ym. 2015, 231–232.)

Automatisaatio ja tietotekniset ohjelmat ovat nykypäivää myös puhtauspalvelualalla. Erilaiset digitaaliset ratkaisut avaavat uusia tapoja tuottaa puhtaus- ja laitoshuoltopalveluja. Salonen (2018, 42–43) pohtii artikkelissaan, miten automatisaatiota, robotiikkaa, keinoälyä ja digitaalisia alustoja voitaisiin käyttää enemmän hyödyksi palveluliiketoiminnassa ja saada sitä kautta kilpailuetua muihin vastaavia palveluja tuottaviin organisaatioihin. Hänen mukaansa tällä hetkellä keinoälyn avulla saavutetaan suurimmat hyödyt työvuorojen suunnittelussa ja palvelusopimusten hallinnassa. Hän lisää, että asiakkaat vaativat nykyään enemmän yksilöllisiä palvelukonsepteja, jotka aiheuttavat lisätyötä organisaation joka tasolla.

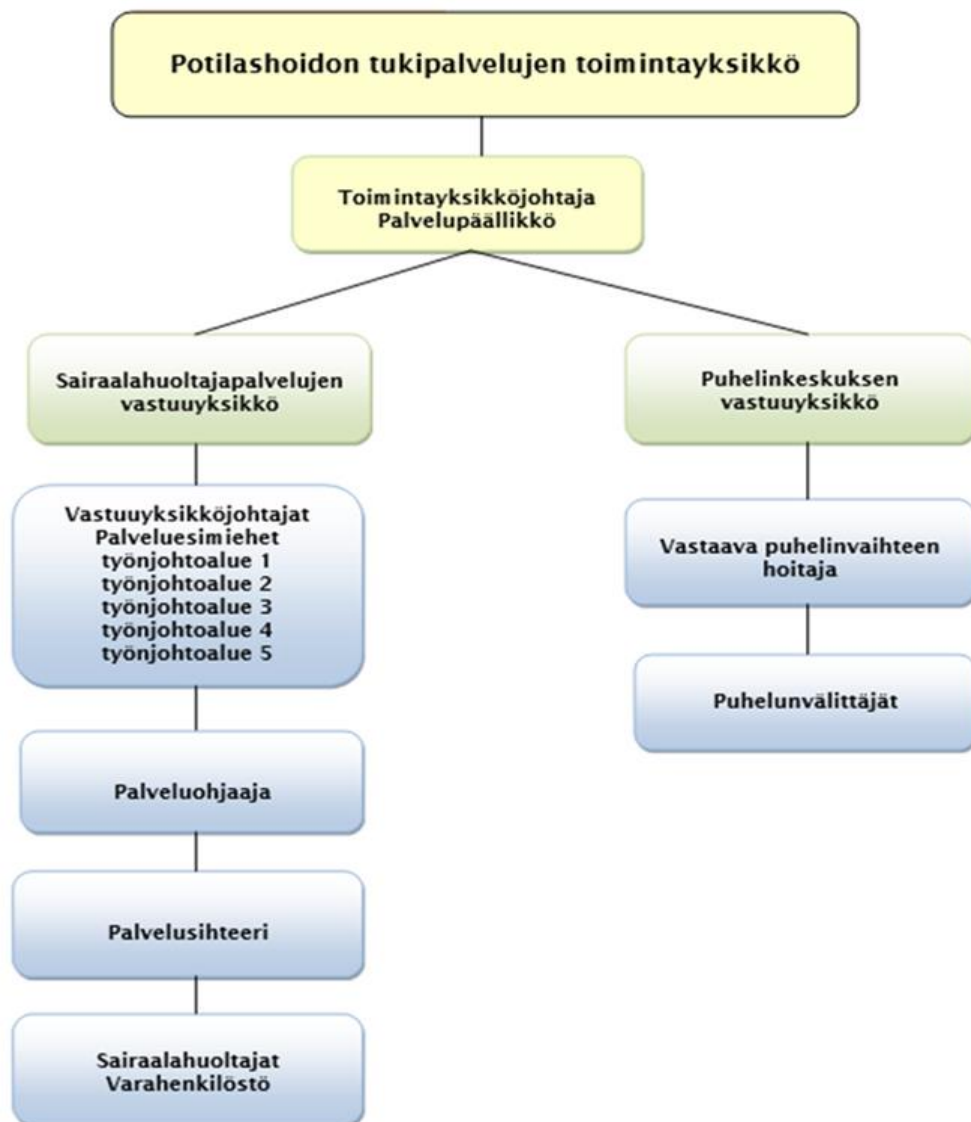
Perinteisistä palvelukonsepteista ja palvelusopimuksista tulisikin luopua, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin parhaiten. Puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa tulisi keskittyä enemmän siihen, mitä palveluja asiakas haluaa ostaa, kuin siihen, mitä palveluja halutaan tarjota asiakkaalle. Salosen (2018, 43) mukaan keinoälyn avulla voidaan helpottaa tai poistaa ongelmia mm. sopimusten hallinnassa, koska keinoäly tunnistaa automaattisesti sopimuksen sisällön ja osaa ehdottaa oikeaa työntekijää oikeaan paikkaan. Hän korostaakin, että keinoälyn avulla voitaisiin vapauttaa esimiesten resursseja niihin toimiin, joihin keinoäly ei vielä sovellu.

Siivoustaito (4/2017) –lehden artikkelissa kerrotaan erilaisista digitaalisista sovelluksista, joita jo nyt on mahdollista käyttää kehitettäessä tapoja tuottaa siivouspalveluja. Siivoustyön ammattilaisilla on artikkelin mukaan mahdollisuus käyttää siivousvaunussa mukana olevaa tablettia, joka tarjoaa tietoa mm. siivouskohteesta, työohjeista ja asiakkaiden toiveista. Sovelluksen avulla voidaan myös kerätä ajantasaista tietoa, jolloin palvelun seuranta ja raportointi helpottuu. Artikkelissa korostetaan digitalisaation parantavan toiminnan tehokkuutta ja toimitusvarmuutta sekä laatua.

3.2 Sairaalahuoltajapalvelut Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä

Sairaalahuoltajapalvelujen vastuuyksikkö (kuvio 3) on osa potilashoidon tukipalveluja ja vastuuyksikkö vastaa puhtaanapito- ja laitoshuoltopalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin toimialueella. Vastuuyksikköä

johtaa palvelupäällikkö ja viiden eri työnjohtoalueen operatiivisesta toiminnasta vastaavat palveluesimiehet. Palveluohjaaja vastaa yhdessä palveluesimiesten kanssa mm. henkilöstön perehdytyksestä. Vastuuyksikössä toimii myös palvelusihteeri ja 174 sairaalahuoltajaa suorittavat puhtaus- ja laitoshuoltopalvelut palvelusopimusten mukaisesti. Vastuuyksikkö myy palvelujaan sairaanhoitopiirin sisäisille asiakkaille, joita ovat erilaiset toimintayksiköt sekä ulkoisille asiakkaille, kuten esimerkiksi Seinäjoen kaupungille ja Kiinteistö Oy Seinäjoen Y-talolle. (Sairaalahuoltajapalvelut, [Viitattu 28.10.2017].)



Kuvio 3. Potilashoidon tukipalvelujen organisaatio (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2018).

Vastuuyksikön päämääränä on olla kilpailukykyinen ja palveluhenkinen edelläkävijäorganisaatio, jossa keskeistä on jatkuva toiminnan kehittäminen. Vastuuyksikön toiminta-ajatuksena on tuottaa puhtaus- ja laitoshuoltopalveluja taloudellisesti ja vaikuttavasti tarkoituksenmukaista laatutasoa noudattaen ja vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Vastuuyksikkö seuraa asiakastyytyväisyyttä vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Kyselyn tuloksia hyödynnetään palveluprosessien kehittämisessä. Toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta mitataan ja analysoidaan toimintaan liittyvien tunnuslukujen avulla ja toiminnan tehokkuuslukuja verrataan myös muiden terveydenhuoltolaitosten kesken. Kaikessa toiminnassa vastuuyksikkö noudattaa toimintaan liittyviä lakeja ja määräyksiä sekä ohjeita ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Toiminnan missiona on luoda edellytyksiä hyvinvoinnille sekä visiona kilpailukyky, yhteinen menestys ja hyvinvointi. Arvoiksi on koko sairaanhoitopiiriin toiminnassa määritetty vastuullisuus ja ihmisarvon kunnioittaminen. (Sairaalahuoltajapalvelut, [Viitattu 28.10.2017].)

Sairaalahuoltajapalvelujen laatutavoitteena on luoda edellytykset potilaiden tutkimus- ja hoitotyölle vaikuttamalla toimitilojen puhtauteen ja hygieniaan sekä varmistamalla laitoshuoltopalvelujen sujuvuus palveluja ostavien yksiköiden toimintaprosesseissa. Vastuuyksikön henkilöstö on ammattitaitoista ja koulutettua ja heidän käytössään ovat ajanmukaiset siivouskoneet ja -laitteet sekä työmenetelmät. Myös perehdytykseen ja työnopastamiseen panostetaan kehittämällä perehdytysjärjestelmää ja toimintatapoja. (Sairaalahuoltajapalvelut, [Viitattu 28.10.2017].)

3.3 Palveluesimiehen tehtävänkuvaus sairaalahuoltajapalveluissa

Vastuuyksikössä on määritetty palveluesimiehen tehtävänkuvaus. Palveluesimies johtaa vastuuyksikössä puhtaus- ja laitoshuoltotyötä. Tavoitteena on tuottaa laadukkaita puhtaus- ja laitoshuollon palveluja vastuuyksikön sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Vastuuyksikön toiminnan johtaminen edellyttää korkeatasoista ammatillista osaamista, organisointitaitoa ja joustavuutta sekä päätöksentekotaitoa. Palveluesimies vastaa vastuuyksikköään koskevien asioiden, kuten toiminnan ja talouden suunnittelusta, päätöksenteosta ja seurannasta, resurssien tehokkaasta käytöstä

sekä puhtaus- ja laitoshuoltotyön jatkuvasta kehittämisestä. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, [Viitattu 14.3.2018].)

Palveluesimiehen tehtäväkuvauksessa on määritelty keskeisimmät palveluesimiehen tehtävät ja tehtäväkokonaisuudet. Palveluesimies johtaa siivoustyötä, johon kuuluvat myös keskeisenä osana kehittäminen ja laadunhallinta yhteistyössä palvelupäällikön ja henkilöstön kanssa. Palveluesimies vastaa vastuuyksikön toiminnan ja talouden kokonaissuunnittelusta, organisoinnista, seurannasta ja arvioinnista yhteistyössä palvelupäällikön ja toiminta-aluejohtajan kanssa. Palveluesimies koordinoi henkilöstöpolitiikkaa ja -hallintoa yhteistyössä palvelupäällikön kanssa sekä tekee kiinteää yhteistyötä ja organisoii sitä eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi palveluesimiehen keskeisiin tehtäviin kuuluvat oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, [Viitattu 14.3.2018].)

3.4 Johtamisjärjestelmät sairaalahuoltajapalveluissa

Lecklin ja Laine (2009, 115) arvioivat, että hyvin toteutettu johtamisjärjestelmä mahdollistaa nopean ja tehokkaan reagoinnin jatkuvissa muutoksissa ja sitä kautta tuo huomattavia säästöjä organisaatiolle. Voutilaisen, Ritolan ja Moisio (2001, 87–89) mukaan laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmien yhdistäminen menestyksekkäästi edellyttää, että kaikki eri elementit ovat yhdistetty osaksi koko organisaation luonnollista toimintaa ja kulttuuria. He painottavat, että työyhteisön toiminta vaatii pelisääntöjä, joilla viestitään, koulutetaan sekä muistutetaan periaatteista, vaatimuksista ja hyvistä käytännöistä organisaatiossa. Johtamisjärjestelmän toteutusta voidaan arvioida auditoinnin avulla. Laatuauditoinnissa selvitetään riippumattomasti ja järjestelmällisesti, ovatko organisaation laatutoiminnot ja niiden tulokset suunnitelmien mukaiset, toteutuvatko suunnitelmat tehokkaasti ja ovatko ne tarkoituksenmukaisia tavoitteiden kannalta. Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin auditointikriteerit on täytetty eli täyttääkö auditoinnin kohde vaatimukset. (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 39) Painopis-

teenä auditoinnissa voi olla esimerkiksi uusien menetelmien käyttöönotto ja soveltaminen. Auditoinnin avulla voidaan myös selvittää eri yksiköiden nykytilanne uuden johtamisjärjestelmän käyttöönotossa. (Lecklin & Laine 2009, 188–189.)

Johtamisjärjestelmä ISO 9001 määrittelee, mitä vaatimuksia laadunhallinnan on käytettävä johdon ja asiakkaan luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä asiakastyytyväisyyden jatkuvaksi kehittämiseksi. ISO 14001 puolestaan määrittelee, mitä vaatimuksia ympäristöhallinnan on täytettävä johdon ja yhteiskunnan sekä muiden sidosryhmien luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ympäristötekijöiden jatkuvaksi kehittämiseksi. OHSAS 18001 määrittelee, mitä vaatimuksia työterveys- ja -turvallisuushallinnan on täytettävä johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien luottamuksen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työterveys- ja -turvallisuuskäytäntöjen jatkuvaksi kehittämiseksi. (Moisio & Tuominen, 2008, 6.)

IMS-ohjelmisto toimii alustana, jolla voidaan kuvata, määrittää ja kehittää organisaation erilaisia prosesseja. Ohjelmiston avulla voidaan siis hallita toimintajärjestelmää, erilaisia asiakirjoja ja tallenteita sekä prosesseja ja mittaristoja verkossa. (Lecklin & Laine 2009, 276.)

Sairaalahuoltajapalvelujen toiminnassa toteutetaan johtamisjärjestelmää, johon kuuluvat laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2008, ympäristöjärjestelmä ISO 14001:2004 ja työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä OHSAS 18001:2007. Toimintajärjestelmää pidetään yllä sisäisten ja ulkoisten auditointien avulla ja se sertifioidaan kolmen vuoden välein. Laadunhallintajärjestelmästandardin uusin versio ISO 9001:2015 tullaan sertifioimaan vuonna 2018. IMS-toimintakäsikirjan avulla ohjataan ja ylläpidetään sairaalahuoltajapalvelujen toimintaa. Siihen sisältyvät toimintaan liittyvät prosessikuvaukset sekä työ- ja toimintaohjeet. Sairaalahuoltajapalvelujen käytössä olevaan IMS-toimintajärjestelmään on koottuna sähköiseen muotoon toimintaan liittyvät prosessikuvaukset, tehtävänkuvaukset sekä työ- ja toimintaohjeet. Sähköisen toimintakäsikirjan etuna voidaan pitää tietojen ja ohjeiden päivittämisen helppoutta, jolloin ajantasainen tieto saavuttaa henkilöstön nopeammin ja varmemmin. (Sairaalahuoltajapalvelut, [Viitattu 28.10.2017].)

Sairaalahuoltajapalvelut ovat saaneet tunnustusta vuosien saatossa edistyksellisestä toiminnasta puhtauspalvelujen laadun kehittämisessä. Vuonna 2001 vastuuyksikkö valittiin valtakunnan tasolla ”Vuoden Puhtausalan yhteisöksi”. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on huomionnut kunniakirjoin sairaalahuoltajapalveluja ansiokkaasta laatutyöstä vuosina 2000 ja 2001. Vastuuyksikkö on osallistunut myös valtakunnalliseen laatupalkintokilpailuun vuonna 2006, jolloin vastuuyksikkö sai EFQM-tunnuksen (Recognised for Excellence in Europe). (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, [Viitattu 14.3.2018].)

3.5 Lean-toimintamallin soveltaminen sairaalahuoltajapalvelujen operatiivisessa johtamisessa

Lean-toimintamalli on kehitetty Japanissa ja perustuu Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta ja nykyään se onkin johtava tuotantoperiaate lähes kaikilla toimialoilla. Lean-toimintamalli näkyy parhaiten työn organisoinnissa ja jatkuvassa kehittämisessä. Mallilla pyritään luomaan toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulma huomioden. Lean-toimintamalliin sisältyy keskeisesti myös laatu ja toiminnassa keskitytään asiakasarvon tuottamiseen. Laatuvas-
tuu kuuluu kaikille organisaation työntekijöille. Leanin tarkoituksena on parantaa työskentelyolosuhteita, antaa mahdollisuus osallistua kehitystyöhön, parantaa organisaation kilpailukykyä ja tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan. (Kouri 2010, 6–7.)

Lean koostuu neljästä periaatteesta, joita ovat tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukun poistaminen sekä jatkuvat parannukset (Modig & Åhlström 2013, 79.) Kourin (2010, 10) mukaan hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja arvoa lisäämätöntä työtä. Myös operatiivisessa johtamisessa Lean-toimintamallia voidaan hyödyntää poistamalla erilaista hukkaa. Leanin avulla voidaan vähentää mm. prosesseissa hukattua aikaa, resursseja ja tarpeetonta liikkumista ja saavuttamaan pienemmillä kustannuksilla parempia tuloksia. (Barnas & Addams 2017, 7.)

Kouri (2010, 11) tuo kirjassaan esille, että työntekijöillä on paras tieto työvaiheiden ja -menetelmien toiminnasta ja kehittämisestä ja tätä asiantuntijuutta tulisi operatiivisessa johtamisessa hyödyntää enemmän. Koska Lean perustuu toiminnan jatku-

vaan parantamiseen, vastuu laadusta ja kehitystoiminnasta kuuluu jokaiselle organisaation työntekijälle. Ongelmat tuleekin nähdä tilaisuutena kehittää laatua, tehokkuutta ja työturvallisuutta. Prosessien toimivuuden ja laadun kehittäminen parantaa yrityksen toimintaa ja tätä kautta myös kannattavuutta. (Kouri. 2010, 14.)

Lean-toimintamallissa tiimit ovat luonnollinen osa toimintaa. Jokaisen tulee ymmärtää oma tehtävänsä ryhmässä ja noudattaa yhdessä sovittuja toimintaperiaatteita. Tiimityöskentely tarjoaa mahdollisuuden oppia uusia asioita ja lisää omaa monitaitoisuutta. Monitaitoisuudella ja työkierrolla saavutetaan joustavuus tiimissä ja se lisää työn mielekkyyttä ja mahdollistaa vaihtelevan työnjaon. (Kouri 2010, 32–33.) Työkierrossa on kuitenkin otettava huomioon, että henkilöstön tulee saada työtehtäviin riittävä ja tarkoituksenmukainen perehdytys. Salmisen (2013, 24, 29) mukaan tiimityössä tiimit toimivat itseohjautuvasti ja niissä tehdään yhdessä omaa toimintaa koskevia päätöksiä sekä siinä korostuu myös yhteisvastuu yksilövastuun lisäksi. Tiimitoiminta kehittää hänen mukaansa myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, koska toimivan tiimin kyky ratkaista ongelmia kehittyy.

Sairaalahuoltajapalvelujen tavoitteena on olla kilpailukykyinen organisaatio, jonka toimintaa voidaan tehostaa Lean-toimintamallin avulla. Sairaalahuoltajapalveluissa on voitu esimerkiksi työaikojen kohdentamisella ja porrastamisella saavuttaa sairaalahuoltajan työskentelyssä tehokkuutta ilman, että yksikköjen ydinprosessit ovat siitä kärsineet. Palveluesimiehillä on puolestaan käytössä ns. toimistotyöaika ilta-päivisin, jolloin he voivat tehdä keskittymistä vaativia työtehtäviä. Henkilöstön kanssa on sovittu, että kaikki yhteydenotot puhelimitse esimiehille tulee tehdä ennen toimistotyöajan alkua. Leanin periaatteiden mukaisesti sairaalahuoltajapalveluissa on pyritty koko sairaanhoitopiirissä käytäntönä olevaan ns. paperittomuuteen. Kaikkia asiakirjoja ei tarvitse tulostaa, koska ne ovat saatavilla sähköisessä muodossa. Sairaalahuoltajapalveluilla on käytössä IMS-toimintajärjestelmä, jossa on koottuna sähköiseen muotoon mm. työ- ja toimintaohjeet. Myös henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen on lisätty. Työntekijöillä on mahdollisuus tuoda kehitysideoita esille mm. Lean-projektien avulla.

Sairaalahuoltajapalvelujen palveluesimiehet työskentelevät yhdessä palvelupäällikön ja palveluohjaajan kanssa johtotiiminä. Jokaiselle palveluesimiehelle on määritetty myös omat vastuualueet operatiivisen johtamiseen kuuluvista työtehtävistä,

esimerkiksi mitoitukset, oppilaitosyhteistyö ja hankinnat. Tällä toiminnalla vältetään päällekkäisyyttä palveluesimiesten työssä.

3.6 Sairaalahuoltajapalvelujen operatiivisen johtamisen kehittäminen

Työelämä muuttuu nykyään nopeasti ja vaatii jatkuvaa valmiutta vastata asiakkaiden vaatimukseen ja odotuksiin. Asiakkaiden laatu- ja ympäristötietoisuus on kasvanut ja tämä on tiedostettu myös sairaalahuoltajapalvelujen toiminnassa. Se, miten tulevaisuudessa näihin muutoksiin organisaatio pystyy vastaamaan, tulee vaikuttamaan siihen, miten niistä haasteista tullaan selviämään. Muutos tuo aina mukanaan haasteita ja uhkia, mutta toisaalta se avaa myös uusia mahdollisuuksia. Jotta ympäristössä tapahtuviin muutoksiin voidaan sopeutua tai niitä voidaan hyödyntää, tarvitsee organisaatio laajoja ja syvällisiä muutoksia. Yksi keskeisimmistä hengissä pysymisen ehdoista on hyvin toteutettu ja jatkuva toiminnan kehittäminen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11.)

Kehittäminen on kiinteä osa johtamista ja sitä tulisikin tarkastella rinnakkain suunnittelun ja organisoinnin kanssa. Työn ja työyhteisön kehittäminen onkin osa työyhteisön toimintakyvyn ylläpitoa. Johtamisen kehittämisessä on tärkeää huomioida kaikki osa-alueet samanaikaisesti, koska se on kokonaisvaltaista ja sen pyrkimyksenä on saavuttaa kestäviä muutoksia toiminnassa. Työyhteisö voi olla kytkeytyneenä monitasoiseen ja eri tyyppiseen kehittämiseen. Esimies joutuu yhteensovittamaan ja koordinoimaan eri suuntiin liittyvää kehittämistä ja toimimaan rajapintana sekä organisaation sisäisille, että ulkoisille muutos- ja kehitysvaatimuksille. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 69–70.)

Lanning ym. (1999, 12) viittaavat teoksessaan useaan eri tutkimukseen, joissa on todettu, että tyypillisimmät ongelmat kehitysprojekteissa ovat olleet muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamis- ja viestintäongelmat sekä puutteellinen suunnittelu. Kun näihin ongelmiin löydetään ratkaisut, saadaan toiminnan kehittäminen sujuvammaksi, osaksi organisaation luontevaa toimintaa. Kaikkeen tähän tarvitaan myös taloudellisia resursseja. Ymmärtämällä taloudellisen panostamisen tuomat hyödyt tulevaisuudessa, saadaan pitkällä aikavälillä panostettu tuotto takaisin, kun toimintaa on suunnitelmallisesti pystytty tehostamaan.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuoltajapalvelujen operatiivista johtamista on kehitetty pääsääntöisesti omina sisäisinä kehitysprojekteina. Sote- ja maakuntauudistus tuo mukanaan tarpeen kartoittaa nykytilaa ja suunnitella tulevaisuutta myös ulkopuolisen konsultin avulla. Muutoksen myötä keskitytään parantamaan koko organisaation toimintaa, johon sisältyy keskeisenä osana myös johtamismenetelmät ja niiden kehittäminen.

4 TUTKIMUSPROSESSI

4.1 Lähtötilanne ja tutkimuksen tavoitteet

Suomen hallitus valmistelee parhaillaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudelleen järjestämistä. Sote- ja maakuntauudistuksessa perustetaan uudet maakunnat ja uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne, palvelut ja rahoitus. Maakunnille siirretään uusia tehtäviä. Uudistuksen on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020 alkaen. Jatkossa Suomen julkinen hallinto tullaan järjestämään kolmella tasolla, jotka ovat valtio, maakunta ja kunta. Itsehallinnolliset maakunnat muodostetaan nykyisen maakuntajaon pohjalta, jolloin 18 maakuntaa tulevat järjestämään kaikki alueensa sosiaali- ja terveystalvet. Tämä tulee vähentämään sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä vastaavien ja kuntien yhteisten lakisääteisten organisaatioiden määrää. (Alueuudistus, (viitattu 14.3.2018].)

Kyselytutkimuksen toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin sairaalahuoltajapalvelut. Tuleva sote- ja maakuntauudistus asettaa myös sairaalahuoltajapalvelut asemaan, jossa kilpailu kovenee puhtauspalvelualalla. Kilpailutilanteessa puhtauspalvelujen tuottajien pitää pystyä erottumaan kilpailijoista. Yksi kilpailuvalteista hinnan lisäksi tulee olemaan laatu ja se, mitä laitoshuoltopalveluja organisaatio pystyy puhtauspalvelujen lisäksi tarjoamaan. Tulevaisuudessa sairaalahuoltajapalvelujen tulee organisoida uudelleen toimintaansa, jotta palveluja voidaan tuottaa koko maakunnan alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen operatiivisen johtamisen haasteita tulevan maakunnan alueella ja erityisesti toimeksiantajaorganisaatiossa. Tavoitteena oli myös Lean -toimintamallia hyödyntämällä esittää kehitysideoita kilpailukykyisen tukipalveluorganisaation johtamisen laadun ja toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyössä arvioidaan myös nykyistä toimeksiantajaorganisaation johtamisjärjestelmää ja siihen liittyviä prosesseja.

4.2 Kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä

Kyselylomake on Vilkan (2015, 94) mukaan yleisin aineiston keruutapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä lomakekyselynä, jossa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Opinnäytetyön kyselylomake (liite 1) oli standardoitu eli vakioitu. Vakioidussa kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö samalla tavalla (Vilkka 2015, 94). Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla ja se sisälsi 50 kysymystä. Kysymykset olivat jaettu kolmeen eri teemaan: asioiden johtamiseen (management), ihmisten johtamiseen (leadship) ja itsensä johtamiseen (self-leadship). Yhdessä toimeksiantajan kanssa määritellyn ositetuun otantaan valittiin 40 puhtauspalvelualan nais- ja miesesimiestä tulevan maakunnan alueelta, mukaan lukien toimeksiantajaorganisaation palveluksessa olevat palveluesimiehet ja esimiesten sijaiset sekä palvelupäällikkö. Otantaan valituille lähetettiin sähköpostiin linkki, jonka kautta he pystyivät vastaamaan kyselyyn anonyymisti. Kyselyn oli alun perin tarkoitus olla avoinna kahden viikon ajan, mutta kyselyn avoinna oloa jatkettiin vastaajilta tulleiden pyyntöjen vuoksi vielä puolitoista viikkoa.

4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen otannan määräksi muodostui siis 40 henkilöä. Kyselytutkimus oli kokonaisuudessaan avoinna kolme viikkoa ja kolme päivää. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 18 henkilöä ($n=18$) ja vastausprosentti oli 45.

Kyselylomake pyydettiin täyttämään valitsemalla sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot sekä kirjoittamaan avoimiin kysymyksiin vastaukset. Yleisimmin vastauksista pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa. Jos vastaaja työskenteli kyselyyn vastatesaan muissa kuin lähiesimiestehtävissä, vastaukset kysymyksiin pyydettiin antamaan lähiesimiehen näkökulmasta. Vastaajissa oletettiin olevan myös keskijohtoon kuuluvia tai lähiesimiesten sijaisina toimivia henkilöitä.

Kyselytutkimuksen tuloksissa esitellään oleelliset vastauksissa esiin tulleet seikat. Täydelliset vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat luettavissa liitteessä 2.

4.3.1 Taustatiedot

Vastaajien ikäjakauma ja sukupuoli. Kaikki vastaajat olivat yli 37-vuotiaita naisia. 6 vastaajaa (33 %) kuului ikäryhmään 37–47-vuotiaat, 7 vastaajaa (39 %) kuului ikäryhmään 48–58-vuotiaat sekä 5 vastaajaa (28 %) kuului ikäryhmään yli 58-vuotiaat.

Tehtävänimikkeet. Vastaajilta kysyttiin organisaatiossa käytössä olevaa, puhtaus- ja laitoshuoltopalveluista vastaavan lähiesimiehen tehtävänimikettä. Käytössä olevia nimikkeitä olivat palveluesimies, puhtauspalveluesimies, palvelupäällikkö, siivoustyönjohtaja, siivoustyön päällikkö, tilapalvelupäällikkö, siivoustyönohjaaja ja puhdistuspalveluesimies. Eniten käytössä oleva tehtävänimike oli palveluesimies.

Työsuhde ja organisaatio. Vastaajista 14 (78 %) työskenteli vakituksessa työsuhhteessa ja 4 vastaajaa (22 %) ilmoitti, että työskentelevät määräaikaaisessa työsuhhteessa. Kaikki vastaajat työskentelivät julkisella sektorilla.

Koulutustausta. Vastaajilta kysyttiin koulutustaustaa ja tähän kysymykseen sai vastata merkitsemällä useamman vaihtoehdon. Vastaajista 10 (56 %) oli suorittanut siivousteknikon erikoisammattitutkinnon tai vastaavan koulutuksen. Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinnon oli suorittanut 5 (28 %) vastaajaa. Ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut 4 (22 %) vastaajaa ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon 2 (11 %) vastaajaa. 4 (22 %) vastaajaa ilmoitti suorittaneensa jonkin muun esimieskoulutuksen. Näitä koulutuksia olivat joko kotitalousteknikko, johtamisen ammattitutkinto tai johtamisen erikoisammattitutkinto. Yksi vastaajista oli suorittanut myös ammatillisen opettajakoulutuksen.

Työkokemus esimiestehtävistä. 5 (28 %) vastaajaa ilmoitti esimiestehtävien työkokemuksen olevan alle 11 vuotta. 6 (33 %) vastaaja ilmoitti työkokemuksen olevan 11–21 vuotta ja 6 (33 %) ilmoitti työkokemuksen olevan 22–33 vuotta. Vain yksi vastaaja ilmoitti työkokemuksen olevan yli 33 vuotta.

Henkilöstön lukumäärä. 9 (50 %) vastaajaa ilmoitti toimivansa 26–37 henkilön esimiehenä. 3 (17 %) vastaajaa ilmoitti henkilöstömäärän asettuvan 11–25 henkilön välille, samoin 3 (17 %) vastaajaa ilmoitti henkilöstön määrän olevan 38–50. Vain kahdella (11 %) vastaajista oli yli 50 henkilöä johdettavanaan ja yksi vastaajista toimi

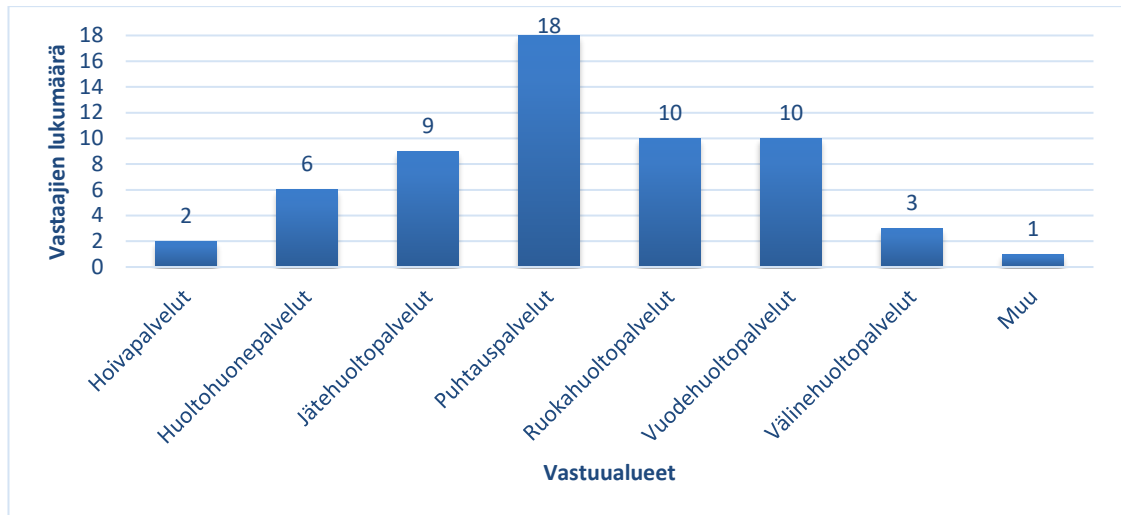
alle 11:n henkilön esimiehenä. Suurin osa vastaajista toimi siis yli 26:n henkilön esimiehenä.

Lähiesimiesten lukumäärään organisaatiossa. Vastaajista 7 (39 %) ilmoitti lähiesimiesten lukumääräksi yksi. 6 (33 %) vastaajaa kertoi organisaatiossa työskentelevän viisi lähiesimiestä ja 3 (17%) vastaajaa kertoi lähiesimiesten lukumääräksi kaksi. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että heidän organisaatiossaan ei ole lainkaan lähiesimiestä.

4.3.2 Asioiden johtaminen

Johtamisjärjestelmät organisaatiossa. Puolet vastaajista eli 9 ilmoitti, että organisaatiossa on käytössä jokin johtamisjärjestelmä ja puolet vastaajista eli 9 ilmoitti, että mitään johtamisjärjestelmää ei ole käytössä. Vastaajilta kysyttiin tähän kysymykseen liittyen, mitkä johtamisjärjestelmät ovat organisaatiossa käytössä. Vastausvaihtoehtoina käytettiin yleisimpiä johtamisjärjestelmiä. Tähän kysymykseen vastausten määrää ei ollut rajoitettu. Vuosikellojärjestelmä oli käytössä 8 (44 %) vastaajan organisaatiossa. Vastaajista 7 (39 %) ilmoitti organisaatioissa olevan käytössä IMS-toimintajärjestelmä ja samoin 7 (39 %) ilmoitti käytössä olevan ISO-standardin. Kolmen vastaajan organisaatioissa oli käytössä BSC. 7 (39 %) vastaajaa ei osannut sanoa, mikä toimintajärjestelmä organisaatiossa oli käytössä.

Lähiesimiehen vastuualueet. Vastaajilta kysyttiin, mitkä organisaation järjestämistä palveluista kuuluvat lähiesimiehen vastuualueeseen (kuvio 4). Tähän kysymykseen sai vastata valitsemalla useamman vaihtoehdon. Kaikkien 18 (100 %) vastaajan vastuualueeseen kuuluivat puhtauspalvelut. 9 (56 %) vastaajaa ilmoitti vastuualueeseen kuuluvan myös ruokahuolto- ja vuodehuoltopalvelut. Jätehuoltotehtävät kuuluivat 9 (50 %) vastaajan vastuualueeseen ja huoltohuonepalvelut kuuluivat 6 (33 %) vastaajan vastuualueeseen. Kaksi vastaajaa ilmoitti vastuualueeseen kuuluvan hoivapalvelut. Yksi vastaaja ilmoitti vastuualueeseen kuuluvan myös muita palveluja ja näitä olivat kiinteistöhuolto, materiaalihankinnat, puhelinkeskustoiminta, vaatehuolto ja pesulatoiminta.



Kuvio 4. Lähiesimiehen vastuualueet (n=18).

Lähiesimiehen tehtäväkuva. Vastaajista 16 (89 %) ilmoitti, että lähiesimiehen tehtäväkuva on organisaatiossa määritelty. Vain kahden vastaajan organisaatiosta tehtäväkuva puuttui. Tähän kysymykseen liittyen kysyttiin vastaajilta, vastaako tehtäväkuva heidän mielestään lähiesimiehen työtehtäviä. 14 (78 %) vastaajaa kertoi tehtäväkuvan vastaavan työtehtäviä. Kahden vastaajan mielestä tehtäväkuva vastaa osittain työtehtäviä ja kahden vastaajan organisaatiossa ei ollut siis määritelty tehtäväkuvaa lainkaan.

Tärkeimmät, eniten aikaa vievät ja delegoitavat työtehtävät. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tehtäväaluetta, jotka ovat heidän mielestään lähiesimiehen tärkeimmät ja eniten aikaa vievät työtehtävät sekä työtehtävät, jotka olisi hyvä delegoida jollekin toiselle (taulukko 1).

Tärkeimmiksi työtehtäviksi nousivat vastausten perusteella rekrytointi ja sijaisjärjestelyt, henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen, laadun valvonta ja varmistaminen sekä palveluprosessien organisointi.

Lähiesimiehen työaikaa vastausten perusteella vievät eniten rekrytointi ja sijaisjärjestelyt, työvuorosuunnittelu, kokoukset ja palaverit sekä toiminnan suunnittelu. Kaksi vastaajaa arvioi eniten työaikaa vieviksi työtehtäväalueiksi myös uudisrakentamiseen liittyvän toiminnan tai hankinnat.

Eniten delegoitavia työtehtäviä olivat henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen, työn mitoitus ja seuranta, rekrytointi ja sijaisjärjestelyt sekä työvuorosuunnittelu.

Kaksi vastaajaa valitsi delegoitaviksi työtehtäväalueiksi myös materiaalihankinnat sekä työ- ja kuljetustilaukset. Kaksi vastaajaa ilmoitti, etteivät haluaisi delegoida yhtään työtehtävää.

9 (50 %) vastaajaa toivoi työtehtäväalueita delegoitavan palveluohjaajalle tai siivoustyönohjaajalle. 4 (22 %) vastaajaa halusi delegoida työtehtäväalueita toiselle esimiehelle. Vastaajista 3 (17 %) ilmoitti haluavansa delegoida työtehtäväalueita jollekin muulle kuten toimistotyöntekijälle, rekry-yksikköön tai mitoittajalle. 3 (17 %) vastaajaa ei haluaisi delegoida työtehtäviä kenellekään.

Taulukko 1. Vastaajien mielestä kolme tärkeintä, eniten aikaa vievää ja delegoitavaa työtehtävää (n=18).

Työtehtäväalueet	Tärkeimmät työtehtävät	Eniten aikaa vievät työtehtävät	Delegoitavat työtehtävät
asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen	3	0	2
henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen	7	4	7
innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen	1	0	2
kokoukset ja palaverit	0	8	0
laadun valvonta ja varmistaminen	7	2	2
palveluprosessien organisointi	6	1	2
rekrytointi ja sijaisjärjestelyt	8	16	5
sidosryhmätyöskentely	0	3	1
tiedottaminen	3	2	0
toiminnan suunnittelu	3	6	0
toiminnan ja talouden seuranta	5	0	1
työn mitoitus ja seuranta	3	1	6
työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen	2	0	1
työtehtävien delegointi	2	1	0
työturvallisuuden kehittäminen	0	0	3
työvuorosuunnittelu	4	8	5
yhteistyö oppilaitosten kanssa	0	0	1
muu, mikä?	0	uudisrakentamiseen liittyvä toiminta, hankinnat 2	materiaalihankinnat, työ- ja kuljetustilaukset, osittain hankinnat 3
			en haluaisi delegoida yhtään työtehtävää 2

Perusteluissa työtehtäväalueiden delegoimiseen nousivat esille mm. palveluohjaajan tai siivoustyönohjaajan tarve erityisesti henkilöstön ohjaamisen ja perehdyttämisen osalta. Myös työn mitoituksen ja seurannan osalta toivottiin resursointia omassa organisaatiossa. Osa vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä kaikki työtehtävät itse, koska ovat myös vastuussa niistä. Vastauksia perusteltiin esimerkiksi:

Laatu ja suunnittelu on keskeisiä alueita millä toimintaa kehitetään ja runsaat poissaolot työllistävät sijaisien järjestelyissä. Siivoustyönohjaajan työnkuvaan luontevasti kuuluvia työtehtäviä.

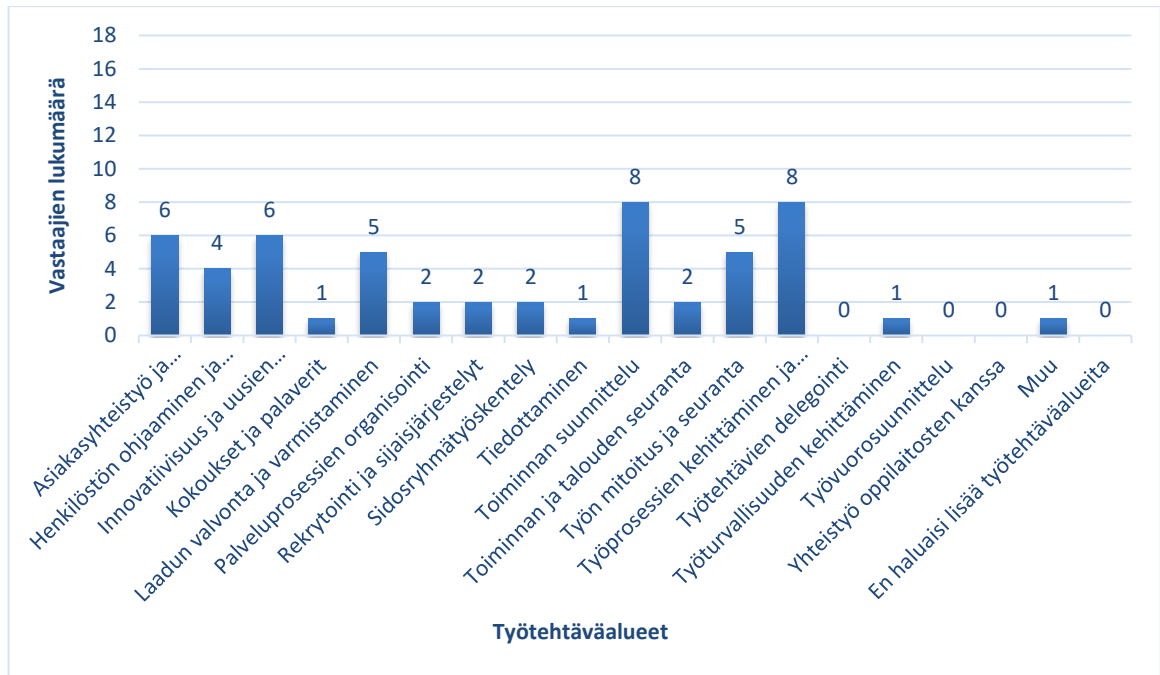
Olen itse vastuussa lähes kaikesta, joten haluan olla varma, että asiat tulee tehtyä.

Sopimukset, mitoitus, myynti ja palveluprosessin kehittäminen ovat kokonaisuus joka tulisi yhden mukaistaa läpi koko organisaation. Osa-alue on entistä merkittävämpi ja tarvitsee resurssointia.

Perehdyttäminen ohjaajalle, rekrytointi ja sijaisjärjestelyt rekry-yksikköön, Työn mitoitukseen ja seurantaan jollekin esimiehelle enemmän aikaa.

Siivoustyönohjaaja vastaa henkilöstön ohjaamisesta ja perehdyttämisestä. Olisi hyvä olla mitoitusajan tasalla pitämisessä joku henkilö, joka on perehtynyt mitoitukseen ja hallitsee mitoituksen. Ymmärtää koko organisaation toiminnan ja mitoitukset tehdään samojen periaatteiden mukaisesti. Mitoittajaan satsaaminen toisi varmasti myös taloudellista hyötyä.

Työtehtäväalueisiin panostaminen. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme työtehtäväaluetta, joihin he haluaisivat lähiesimiehenä panostaa enemmän (kuvio 5) sekä perustelemaan vastauksensa. Vastaajat haluaisivat panostaa enemmän toiminnan suunnitteluun, työprosessien kehittämiseen ja ohjaamiseen, asiakasyhteistyöhön ja palvelusopimusten laatimiseen sekä innovatiivisuuteen ja uusien työmenetelmien kehittämiseen. Yksi vastaajista haluaisi panostaa enemmän myös yksiköissä läsnä olemiseen.



Kuvio 5. Kolme työtehtäväaluetta, joihin vastaajat haluaisivat panostaa enemmän (n=18).

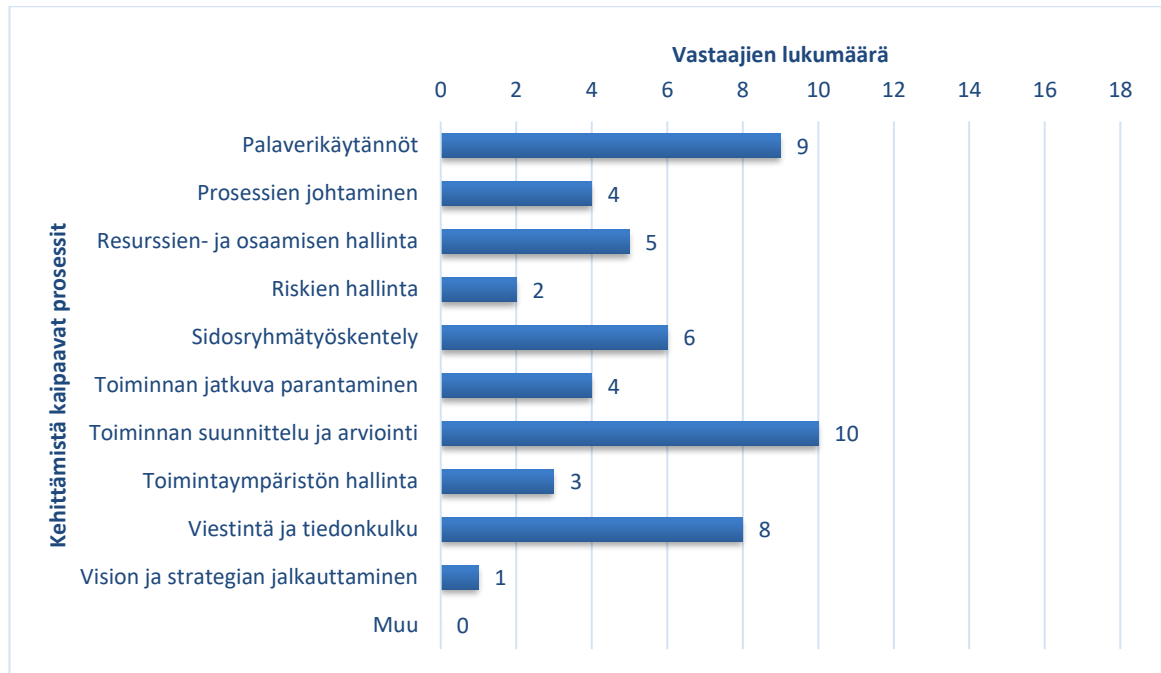
Perusteluissa todettiin, että henkilöstöressurssien johtaminen vie suuren osan työajasta ja työtehtävät ja prosessit ovat niin laajoja, että niiden kehittämiseen ei jää aikaa. Työn mitoitusajan tasalla pitäminen ja seuraaminen on haastavaa, koska siivottavat kohteet ja niiden toiminta muuttuvat nopealla syklillä. Uusilla menetelmillä ja toimintatavoilla haluttaisiin helpottaa työskentelyä ja pitää myös laatu korkeana. Myös asiakasyhteistyötä haluttiin tehostaa, koska esimerkiksi palvelusopimusten sisällön merkitys asiakkaille on kasvanut. Vastauksia perusteltiin mm. seuraavasti:

Palautteissa tulee aina ilmi paremman tiedottamisen tarve sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Koen tarvetta selkeämmille palvelusopimuksille, lisäksi siivottavat kohteet muuttuneet ja muuttuvat jollain voisi päivittää työprosesseja.

Työtehtävät on tällä hetkellä niin laajat ettei jää aikaa hoitaa kaikkia niin hyvin kuin haluaisi. Työsuunnittelu on erittäin tärkeää, jotta pystyy hyödyntämään tehokkaasti työntekijää, toisaalta työntekijä on tyytyväisempi, kun tietää selkeät tehtävät. Prosessien kehittäminen olisi tärkeä. Mitoitus ja sen seuranta on jäänyt sivuasiaksi, koska sisäilmaongelmia on paljon ja muuttoa tehdään puoli vuosittain.

Asiakasyhteistyötä pitäisi tehostaa ja vastata asiakkaiden tarpeisiin suunnittelemalla toimintaa uudelleen sekä kehittämällä työprosesseja.

Eniten kehittämistä kaipaavat prosessit operatiivisessa johtamisessa. Vastaa- jia pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa prosesseista, jotka heidän mielestään kaipaavat eniten kehittämistä operatiivisessa johtamisessa (kuvio 6). Vastaajien mielestä eniten kehittämistä kaipaavat toiminnan suunnittelu ja arviointi, palaveri- käytännöt, viestintä ja tiedonkulku sekä sidosryhmätyöskentely.



Kuvio 6. Vastaajien mielestä kolme eniten kehittämistä kaipaavaa prosessia operatiivisessa johtamisessa (n=18).

Vastaajien perusteluista nousi esille erityisesti se, että työtä on paljon, mutta aikaa liian vähän. Palaverikäytäntöihin toivottiin ryhdikkyyttä sekä viestintää ja tiedottamista toivottiin tehostettavan. Sidosryhmien prosessit suhteessa puhtaus- ja laitoshuoltopalveluihin koettiin haasteellisina. Haasteina koettiin myös pitkät välimatkat, strategian jalkauttaminen ja henkilöstöresurssit tulevaisuudessa. Vastauksia perusteltiin esimerkiksi:

Työtä on paljon ja laaja alan tuntemusta tärkeää. Tuntuu että osin tehtäviä ei ehdi hoitaa.

Laitoshuollon tehtävät asettuvat monelta rajapinnaltaan yhteyteen asiakkaan ja eri sidosryhmien välin. Sidosryhmien prosessit ovat kovin suoraviivaisia ja laitoshuoltopalvelut täyttävät eri toimijoiden väliin jäävää tehtäväkenttää. Siinä on eräänlainen haaste.

Palavereita on liian paljon, prosessien johtamista selkiyttäisi yksiköissä oleminen (esim. minkälainen tarve on eri yksiköissä eri aikoihin työntekijöille).

Palaverit vievät suuren osan ajasta, mutta vaikea arvottaa mitä voisi karsia. Henkilöstöresurssien heikentyminen huolestaa, ei niinkään osaaminen. Toimintaympäristön muutokset tuovat haasteita hallittavuuteen.

Muutokset organisaatiossa. Vastaajia pyydettiin kertomaan millaisia muutoksia, on organisaatiossa tehty viimeisen viiden vuoden aikana ja millaisia muutoksia he arvioivat tapahtuvan seuraavan viiden vuoden aikana (taulukko 2). Vastaajat ilmoittivat organisaatioissa eniten tapahtuneen mitoitus- ja toimintojen uudelleen järjestelyjä, tietoteknisten ohjelmien ja automaation lisääntymistä, työmäärän lisääntymistä sekä työtehtävien muutoksia. Yksi vastaajista kommentoi, että toimia on vähennetty ostopalvelujen myötä. Vastaajat arvioivat seuraavan viiden vuoden aikana tapahtuvan eniten tietoteknisten ohjelmien ja automaation käytön lisääntymistä, mitoitus- ja toimintojen uudelleen järjestelyjä, määrärahojen vähentymistä sekä työtehtävien muutoksia.

Taulukko 2. Vastaajien mielestä kolme tapahtunutta ja odotettavissa olevaa muutosta organisaatiossa (n=18).

Muutos	Tapahtuneet muutokset organisaatiossa	Odotettavissa olevat muutokset organisaatiossa
mitoitusten tarkistaminen	11	10
mitoitusten käyttöönotto	1	2
määrärahojen lisääntyminen	0	1
määrärahojen vähentyminen	5	9
tietoteknisten ohjelmien ja automaation lisääntyminen	9	11
tietoteknisten ohjelmien ja automaation lisääntyminen	0	0
toimien / virkojen lakkauttaminen	3	8
toimien / virkojen lisääminen	1	1
toimintojen uudelleen järjestely	10	10
työehtojen muuttuminen	1	6
työmäärän lisääntyminen	8	4
työmäärän väheneminen	1	1
työnantajan vaihtuminen	1	7
työtehtävien muutokset	6	9
yhdistelmätyöntekijöiden määrän lisääntyminen	1	3
yhdistelmätyöntekijöiden määrän väheneminen	0	0
muu, mikä?	toimia vähennetty ostopalvelun myötä 1	SOTE, osa työntekijöistä siirtynee maakunnan palvelukseen, soten myötä tapahtuvat muutokset 3
ei muutoksia	0	0

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä kolme asiaa vaikuttavat tuleviin muutoksiin eniten. 17 (94 %) vastaajaa arvioi muutoksiin vaikuttavan sote- ja maakuntauudistuksen. 8 (44 %) vastaajan mielestä henkilöstöä koskevan työn uudelleen organisointi, 7 (39 %) vastaajan mielestä asiakkaiden vaatimukset sekä 6 (33 %) vastaajan mielestä työvoiman saatavuus tulevat vaikuttamaan muutoksiin eniten.

Käytännön työn hallinta. 16 (89 %) vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehen tulee hallita myös käytännön työ, mutta 11 (61 %) vastaajaa ei pitänyt tarpeellisena, että esimies osallistuu itse käytännön työhön. Perusteluissa nousivat esille esimiehen tarve hallita, tuntea ja ainakin olla hyvin perehtynyt myös käytännön työhön voidakseen johtaa ja ohjata työntekijöitä. Ajan puutteen vuoksi esimies ei kuitenkaan ehdi osallistua käytännön työhön, vaikka haluaisikin.

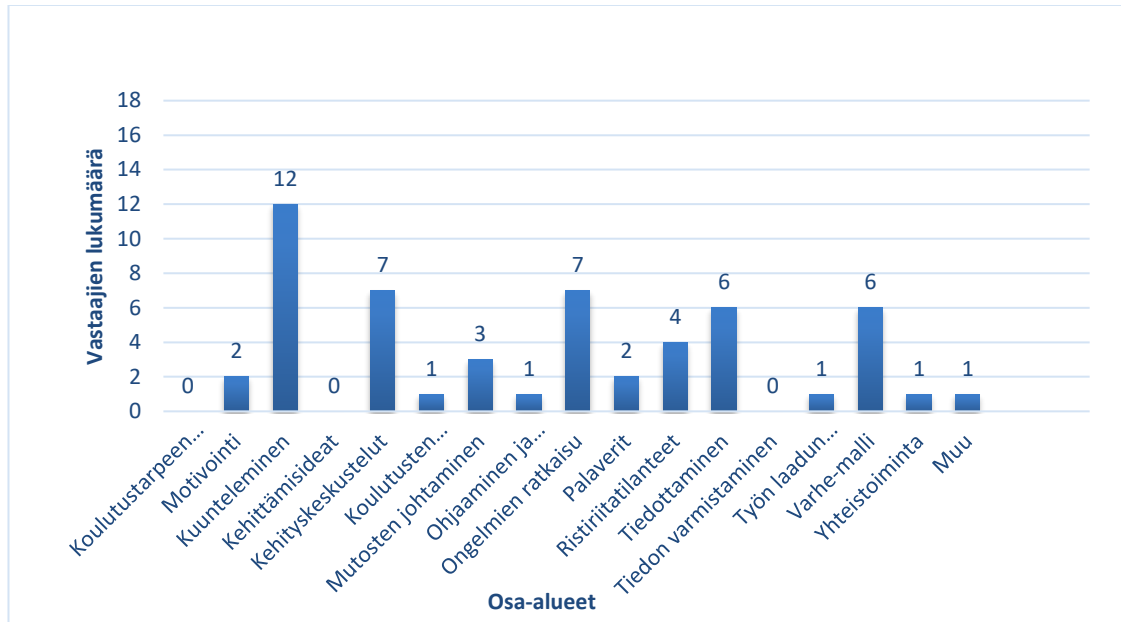
Itsellä vahva kokemus siivoustyöstä, joten se helpottaa kaikella lailla kommunikointia alaisten kanssa. Nyt työssä ei jää millään tavalla enää aikaa puhtauspalveluiden käytännön työhön, mutta sen verran aina pitää siihenkin panostaa, että pystyy ohjaamaan kuinka uusia välineitä ja koneita käytetään.

Esimiehellä olisi tarpeen olla vankka käytännön työnhallinta resursien määrittelemiseksi luotettavasti.

Ehdottomasti pitää pysyä ajan tasalla siitä mitä kentällä tapahtuu. Ei pysty kehittämään työtä, ellei ole omaa kokemusta käytännöstä.

4.3.3 Ihmisten johtaminen

Henkilöstöjohtamisen eniten aikaa vievät osa-alueet. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, jotka vievät heidän mielestään eniten työaikaa. Eniten työaikaa kului vastausten perusteella henkilöstön kuuntelemiseen, kehityskeskusteluihin, ongelmien ratkaisemiseen, tiedottamiseen ja varhaisen tuen malliin (kuvio 7). Yhden vastaajan mielestä eniten aikaa kului myös valitusten kuuntelemiseen.



Kuvio 7. Vastaajien mielestä henkilöstöjohtamisen kolme eniten aikaa vievää osa-aluea (n=18).

Palautteen antaminen henkilöstölle. 15 (83 %) vastaajaa ilmoitti antavansa positiivista palautetta vähintään kuukausittain. Vastaajista 8 (44 %) ilmoitti antavansa positiivista palautetta viikoittain. Eniten positiivista palautetta henkilöstölle annettiin joustavuudesta, työtehtävien suorittamisesta ja työtehtävien organisoinnista.

11 (61 %) vastaajaa ilmoitti antavansa negatiivista palautetta kuukausittain. Negatiivinen palaute koski useimmin ohjeiden noudattamista, työtehtävien suorittamista sekä esimiehelle annettua palautetta. Yksi vastaaja ilmoitti antavansa palautetta myös ristiriitatilanteista.

Tasapuolisuutta kysyttäessä kaikki vastaajat kokivat olevansa tasapuolisia henkilöitä kohtaan usein tai aina.

Palautteen saaminen henkilöstöltä. 13 (72 %) vastaajaa sai positiivista palautetta henkilöstöltä harvemmin kuin kuukausittain. Eniten positiivista palautetta esimiehet saivat henkilöstön kuuntelemisesta ja koulutusten järjestämisestä. Kaksi vastaajaa ilmoitti saavansa positiivista palautetta myös virkistystoiminnasta tai käynneistä yksiköissä. Positiivisen palautteen ansiosta (taulukko 3) vastaajien halu kehittää toi-

mintatapojaan ja oman työn kokeminen tärkeänä lisääntyivät. Myös henkilöstön arvostamisen lisääntyminen ja oman työmotivaation lisääntyminen koettiin positiivisen palautteen vaikutuksina.

Negatiivista palautetta 12 (67 %) vastaajaa ilmoitti saavansa harvemmin kuin kuukausittain. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, kuinka usein he saavat negatiivista palautetta henkilöstöltä. Eniten negatiivista palautetta annettiin sijaisjärjestelyistä ja tiedottamisesta. Yksi vastaaja ilmoitti, että negatiivista palautetta tulee harvoin ja yksi vastaaja ilmoitti, että ei saa negatiivista palautetta lainkaan. Negatiivisen palautteen koettiin (taulukko 3) vähentävän omaa työmotivaatiota ja omaa työhyvointia. Kolme vastaajaa koki negatiivisella palautteella olevan myös positiivisia vaikutuksia. Negatiivinen palaute kannusti arvioimaan palautteen aiheellisuutta, omia toimintatapoja ja itsensä kehittämistä esimiehenä. Yksi vastaaja koki negatiivisen palautteen olevan myös luottamuksen osoitus.

Taulukko 3. Positiivisen ja negatiivisen palautteen kolme eniten aiheuttamaa vaikutusta esimiehen työskentelyyn (n=18).

Palautteen vaikutus	Positiivinen palaute	Palautteen vaikutus	Negatiivinen palaute
halu kehittää toimintatapoja lisääntyy	11	fyysisiä oireita esiintyy	1
halu kuunnella henkilöstöä lisääntyy	4	halu kehittää toimintatapoja vähenee	1
henkilöstön arvostaminen lisääntyy	7	halu kuunnella henkilöstöä vähenee	0
itsetunto kohenee	1	henkilöstön arvostaminen vähenee	0
mieliala kohenee	6	itsetunto heikentyy	2
oma työmotivaatio lisääntyy	7	mieliala heikentyy	6
oman työn kokeminen tärkeänä lisääntyy	10	oma työmotivaatio vähenee	9
työhyvinvointi lisääntyy	7	oman työn kokeminen tärkeänä vähenee	5
muu, mikä?	0	oman toimintatavan puolustaminen lisääntyy	6
ei vaikuta millään tavoin	0	työhyvinvointi vähenee	8
		muu, mikä?	Arvioin, onko palaute aiheellista ja pitäisikö sen johtaa toimintatapojen muuttamiseen. Aina on hyvä kehittää itseään esimiehenä, jos palautetta tulee. Negatiivinen palaute on myös luottamuksen osoitus. 3
		ei vaikuta millään tavoin	3

4.3.4 Itsensä johtaminen

Motivaatio. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme asiaa, jotka motivoivat ja heikentävät heidän motivaatiotaan esimiestyössä. Vastaajat ilmoittivat, että heitä motivoivat eniten monipuoliset työtehtävät, erilaisten ihmisten kanssa työskentely sekä

uusien työ- ja toimintatapojen kehittäminen. Vastaajat kertoivat puolestaan motivaation heikentyvän eniten arvostuksen puutteen, työtehtävien kasaantumisen, työmäärän lisääntymisen ja henkilöstön ristiriitatilanteiden vuoksi. Myös palkkaus suhteessa työtehtäviin koettiin heikentävän motivaatiota. Yksi vastaaja ilmoitti motivaatiota heikentävänä asiana ajan hallinnan haasteet.

Vahvuudet ja heikkoudet. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan esimiestyössä (taulukko 4) ja valitsemaan vaihtoehtoista kolme. Vastaajat pitivät vahvuuksinaan tasapuolisuutta, ammattitaitoa, kuuntelemisen taitoa, harkintakykyä sekä organisointitaitoja. Heikkouksina puolestaan vastaajat pitivät delegointitaitojen puutetta ja teknisten taitojen heikkoutta. Myös auktoriteetin puute ja johtamistaitojen puute koettiin heikkouksina. Muina heikkouksina vastaajat pitivät mm. laiskuutta soveltaa johtamisen työkaluja tehokkaasti ja ajankäytön hallintaa.

Taulukko 4. Vastaajien kolme valitsemaa omaa vahvuutta ja heikkoutta esimies-työssä (n=18).

Attribuutti	Vahvuudet	Attribuutti	Heikkoudet
ammattitaito	8	ammattitaidon puute	0
auktoriteetti	0	auktoriteetin puute	4
delegointitaidot	1	delegointitaitojen puute	9
empatiakyky	3	empatiakyvyn puute	0
halu kehittää itseään	3	haluttomuus kehittää itseään	1
halu oppia uutta	3	haluttomuus oppia uutta	1
harkintakyky	6	harkintakyvyn puute	0
innovatiivisuus	1	innovatiivisuuden puute	2
intuitiivisuus	0	intuitiivisuuden puute	1
johtamistaidot	1	johtamistaitojen puute	4
kuuntelemisen taito	8	kuuntelemisen taidon puute	0
koulutus	0	koulutuksen puute	1
organisointitaidot	5	organisointitaitojen puute	1
päätöksentekokyky	2	päätöksentekokyvyn puute	3
tasapuolisuus	9	tietoteknisten taitojen heikkous	6
tietotekniset taidot	0	työkokemuksen puute	3
työkokemus	4	muu, mikä?	laiskuus soveltaa johtamisen työkaluja tehokkaasti, aikapula, esimiehellä täytyy olla kaikkea tätä, lupaan enemmän, kuin voin ehtiä, ajankäytön hallinta, työn väliaikaisuus 6
muu, mikä?	0	minulla ei ole heikkouksia	1
minulla ei ole vahvuuksia	0		

Lisäkoulutustarve. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, millä osa-alueilla he tarvitsisivat eniten lisäkoulutusta tai opastusta. Eniten lisäkoulutusta kaivattiin ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen sekä työn mitoitukseen ja seurantaan. Lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta asiakasyhteistyöhön ja palvelusopimusten laatimiseen, laadun valvontaan ja varmistamiseen, sekä toiminnan ja talouden seurantaan. Yksi vastaaja kertoi tarvitsevansa lisäkoulutusta ajankäytön hallintaan.

Palaute omalta esimieheltä ja omalle esimiehelle. Vastaajia pyydettiin kertomaan, millaista palautetta he ovat saaneet omalta esimieheltään ja millaista palautetta he ovat itse antaneet omalle esimiehelleen. Vastausten perusteella esimiesten saama palaute omalta esimieheltään on ollut positiivista ja kannustavaa.

Katson toimintaa laaja alaisesti, organisointi kyky hyvä, toiminnan ihminen.

Kannustavaa, vaikka itsellä vielä vähän kokemusta esimiestyöstä.

Olen saanut hyvää palautetta asioiden hoitamisesta ja päätöksenteosta. Hänestä toimintani ja tehtävien hallinta on kiitettävää.

Erittäin positiivista. Hän arvostaa suuresti työtäni.

Myös heidän antamansa palaute omalle esimiehelleen on ollut vastausten perusteella positiivista.

Kerrankin minulla on esimies sanan täydessä merkityksessä.

Antaa vapaat kädet toimia, kunhan pysyn raameissa, saa tukea esimieheltä.

Varovaista.

Positiivista palautetta, tiivis, hyvä yhteistyö.

Koen hänen tukeneen minua, meillä on asioiden kehittämisestä ja tehtävien toteuttamisesta lähes samanlaiset näkemykset, yhteistyömme on sujunut hyvin ja voimme antaa toisillemme palautetta avoimesti ja rakentavasti.

Esimiesten muuttuneet vaatimukset. Vastaajat arvioivat erityisesti työn ja kiireen lisääntyneen ja johdettavien yksiköiden henkilöstömäärän kasvaneen. Työtä teh-

dään enemmän tietokoneella, jolloin esimiehet eivät enää ehdi käymään työkohteissa niin usein, kuin olisi tarpeellista. Henkilöstö on kuitenkin itseohjautuvaa ja omatoimista, joskaan työhön ei sitouduta samalla tavoin kuin aikaisemmin. Myös sidosryhmätyöskentely koetaan haasteellisena, koska yhteistyötahojen prosessit ovat tarkemmin määriteltyjä. Myös esimiesten koulutuksen vaatimustaso on noussut vuosien aikana.

Ennemmin ehti enemmän käydä työkohteissa ja tehdä jonkin verran siivoustyötä, mutta nykyään työ on aika lailla sidottu tietokoneeseen.

Tutkintopohja on noussut vaatimustasona.

Esimieheltä vaaditaan nyt enemmän kuuntelemista ja joustoa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Pienemmällä työnantajalla toimenkuva on laajentunut ja olen joutunut opettelemaan uusia asioita, mm. laskuttamista.

Aikataulupaineet, tavoitteiden asettaminen, tulosten arviointi lisääntynyt. Sidosryhmätyöskentely on haasteellista, koska laitoshuollon palveluja tuotetaan eri yhteistyötahojen tarkasti määriteltyjen prosessien lomassa.

Tehtäväkuva on muuttunut kentällä olevasta siivoustyönjohtajasta sähköpostin välityksellä tiedottavaan ja taloudellisesti tiukempaan palveluesimieheen. Toki tämä on edesauttanut työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja omatoimiseen ongelmanratkaisuun. Tulevaisuudessa kilpailutilanteen kiristyminen lisää työtahtia ja vähentää henkilöstön kuuntelemista.

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat halutessaan kommentoida ajatuksia operatiivisen johtamisen kehittämisestä tai antaa palautetta kyselystä. Palautteessa kyselyä pidettiin tarpeellisena ja monipuolisena, mutta kysymysten määrää pidettiin liian suurena ja valintaa vastausvaihtoehtojen välillä haastavana.

Sote saattaa jarruttaa johtamisen kehittämistä tai sitten joudumme tekemään ison harppauksen eteenpäin. Nyt pitäisi saada esimiehille nopeasti muutoksenhallintakoulutusta, että voisimme olla henkilöstön tukena. Maailma muuttuu, vaikka sotea ei sellaisenaan tulusikaan, joten kannattaisi mennä avoimella asenteella myötätuulen muutoksen myrskyssä.

Kyselyn kysymyksiin vastaaminen ei ollut kovin helppoa, koska valintojen tekeminen eri vaihtoehtojen välillä oli varsin haasteellista.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Taustatiedot

Taustatietojen tulokset kuvastavat julkisen sektorin ja erityisesti puhtauspalvelualan naisvaltaisuutta. Puhtauspalvelualan esimiesten nimikekäytäntö näytti kyselyn perusteella olevan melko kirjavaa. Mahdollisesti tulevassa maakuntaan palveluja tuottavassa organisaatiossa tulevatkin olla nimikekäytäntö ja lähiesimiehen tehtävän kuvaus yhtenäiset.

Kyselyssä nousi esille esimiesten koulutustasovaatimusten muuttuminen. Aikaisemmin esimiestehtävissä on riittänyt pohjakoulutukseksi siivousteknikon erikoisammattitutkinto tai vastaavan koulutus, mutta nykyään on vaatimustasona ammatikorkeakoulututkinto.

Kokonaisuutena vastaajilla oli vuosien työkokemus esimiestehtävistä, joka selittyy myös sillä, että kaikki vastaajat olivat yli 37-vuotiaita. Organisaatiossa lähiesimiesten lukumäärä vaihteli ääripäästä toiseen. Eniten vastaajien organisaatioissa oli yksi tai kaksi lähiesimiestä, kun taas esimerkiksi toimeksiantajaorganisaatiossa heitä on viisi. Yllättävää vastausten perusteella oli se, että kahdessa organisaatiossa ei ollut lähiesimiestä lainkaan.

5.2 Asioiden johtaminen

Kyselystä ilmeni, että organisaatioissa oli käytössä erilaisia johtamisjärjestelmiä. Johtamisjärjestelmien avulla saavutetut johtamistavat sekä menettely- ja toimintaohjeet auttavat organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua silloin, kun laatua pidetään ratkaisevimpana tekijänä palveluja ostettaessa. Myös toimiva johtamisjärjestelmä mahdollistaa nopean ja tehokkaan reagoinnin muutoksissa, kuten Lecklin ja Laine (2009, 115) totesivat. Tulevaisuudessa tuleekin arvioida, mikä tai mitkä johtamisjärjestelmät otetaan käyttöön ja mitkä tuottavat eniten lisäarvoa puhtauspalveluorganisaatiolle. Johtamisjärjestelmää ei tule pitää itseisarvona, vaan sitä tulee käyttää toiminnan kokonaisuuden kehittämisen apuvälineenä.

Kaikki vastaajat ilmoittivat puhtauspalvelujen kuuluvan lähiesimiehen vastuualueeseen, myös ruokahuolto- ja vuodehuoltopalvelut kuuluivat useimman vastaajan vastuualueeseen. Nämä ovatkin yleisimmät sairaalaympäristöissä tuotetut laitoshuoltopalvelut. Jatkossa on syytä arvioida, mitkä palvelukokonaisuudet voidaan tuottaa sairaalaympäristössä siten, että ne tukevat ydinprosessia eli potilaiden hoitoa. Onko tarvetta tarjota muita, kuin nykyisin tarjolla olevia palveluja ja mitä palveluja asiakas todella haluaa puhtauspalvelujen lisäksi ostaa? Sairaalahuoltajapalvelujen tulisivat jatkossa tarjota asiakkailleen räätälöityjä palvelukokonaisuuksia, koska toimintayksiköiden luonne vaihtelee toiminnan mukaan. Tämä vaatii palvelujen markkinoinnin uudistamista ja myös esimiesten aktiivisuutta palvelujen markkinoinnissa.

Tärkeimmiksi työtehtäväalueiksi nousivat vastausten perusteella rekrytointi ja sijaisjärjestelyt, henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen sekä laadun valvonta ja varmistaminen. Nämä työtehtäväalueet vievät myös eniten esimiehen työaika. Tärkeiksi koetut työtehtäväalueet, kuten laadun valvonta ja varmistaminen sekä palveluprosessien organisointi eivät vastausten perusteella nousseet kuitenkaan eniten työaika vieviksi työtehtäväalueiksi. Vastausten perusteella voidaankin arvioida, että näihin työtehtäviin, ei riitä tarpeeksi työaika.

Eniten esimiesten työaika vievät työtehtävät delegoitaisiinkin mieluummin jollekin toiselle vastuuhenkilölle. Myös työn mitoitus ja seurannan osalta toivottiin resursointia. Selvästi eniten työtehtäväalueita toivottiin delegoitavan palveluohjaajalle tai siivoustyönohjaajalle ja erityisesti henkilöstön ohjaamisen ja perehdyttämisen osalta. Esimerkiksi toimeksiantajaorganisaatiossa on palveluohjaaja, joka vastaa yhdessä palveluesimiesten kanssa henkilöstön ohjaamisesta ja perehdyttämisestä. Suuren organisaation haasteena on kuitenkin toimintayksiköiden toiminnan erilaisuus ja toimintojen erityispiirteisiin tulisivat perehdytyksessä ja ohjaamisessa keskittyä enemmän. Tulevassa organisaatiossa tulisivat kehittää esimiehen ja palveluohjaajan yhteistyötä siten, että esimerkiksi jokaiselle työnjohtoalueelle tulisi työpariksi palveluesimies ja palveluohjaaja. Tällöin yhteistyö heidän kesken olisi tiiviimpää, koska molemmilla olisi oman työnjohtoalueensa erityispiirteet hallussa. Mahdollisesti lyhytaikaisissa sijaisuuksissa voisi palveluohjaaja sijaista työparinaan olevaa palveluesimiestä. Delegointiin liittyvien vastausten perusteluihin saattoivat vai-

kuttaa organisaation koko ja esimiesten lukumäärä organisaatiossa. Yhden esimiehen organisaatioissa on totuttu tekemään kaikki itse, kun taas suuremmissa organisaatioissa, joissa on useampi esimies ja esimerkiksi palveluohjaaja, on tehtäväalueita ja vastuita totuttu jakamaan.

Koska ajan puute nousi kyselyssä usein esille tulisi myös esimiestyö mitoittaa. Tällöin saataisiin näyttöä siitä, mihin todellisuudessa työaikaa kuluu ja onko lisäresursseille organisaation operatiivisen johtamisen tasolla tarvetta. Myös Lean-toimintamallia voitaisiin käyttää tehokkaammin mitoitusten tulosten perusteella, karsimalla turhaa ja päällekkäistä työtä. Siten voitaisiin keskittyä toiminnassa enemmän asiakasarvon tuottamiseen. Kuten Modig ja Åhlström (2013, 79) esittivät, Lean koostuu tiimityöstä, viestinnästä, resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä ja hukan poistamisesta.

Vastaajat haluaisivat lähiesimiehenä panostaa enemmän toiminnan suunnitteluun, työprosessien kehittämiseen ja ohjaamiseen. Nämä työtehtäväalueet ovatkin juuri niitä laitos- ja puhtauspalvelujen operatiivisen johtamisen keskeisimpiä perustyötehtäviä, joihin esimiesten tulisikin panostaa. Esimiehillä ei näytä kuitenkaan vastaus-ten perusteella olevan tällä hetkellä tarpeeksi työaikaa näiden työtehtäväalueiden hoitamiseen. Osa näistä työtehtävistä ei noussut vastaajien mielestä tärkeimpien työtehtäväalueiden joukkoon, mutta perusteluissa näitä asioita kuitenkin pidettiin tärkeinä. Tämä selittynee sillä, että henkilöstöresurssien johtaminen vie suuren osan työajasta, jolloin nämä työtehtäväalueet, joihin haluttaisiin panostaa enemmän, jäävät taka-alalle.

Työn mitoitusten ajan tasalla pitäminen ja seuraaminen on haastavaa, koska siivottavat kohteet ja niiden toiminta muuttuvat nopealla syklillä. Vastaajien yhdeksi heikkoudeksi nimeämä tietoteknisten taitojen heikkous liittyy myös työn mitoituksen ja seurannan lisäkoulutustarpeeseen. Työn mitoitusta tehdään tietoteknisen ohjelman avulla, jonka käyttämiseen tarvitaan riittävä osaaminen ja perehtyminen, jotta tuloksista saadaan luotettavia. Kyselyssä nousikin esille vastaajien toive työn mitoituksen ja seurannan delegoimisesta jollekin toiselle, joka on asiaan tarpeeksi perehtynyt. Tähän haasteeseen organisaatiossa voitaisiin vastata resursoimalla työhön henkilö, joka vastaa mitoituksista. Mahdollisesti tulevassa maakuntatason organi-

saatioissa mitoitusten ja siivoustaajuuksien tulee olla samanlaiset kohteesta riippumatta. Salonen (2018, 43) toikin esille artikkelissaan digitalisaation ja automatiikan hyödyntämisen palveluliiketoiminnan kilpailuetuna.

Operatiivisen johtamisen prosesseissa olisi vastausten perusteella eniten kehittämistä toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa, palaverikäytännöissä, viestinnässä ja tiedonkulussa, sidosryhmätyöskentelyssä sekä resurssien ja osaamisen hallinnassa. Erityisesti palaverikäytäntöihin toivottiin ryhdikkyyttä sekä viestintää ja tiedottamista tulisi tehostaa. Lean -toimintamallin mukaisesti palavereissa tulisi keskittyä oleelliseen ja myös päätöksenteon tulisi olla ratkaisukeskeistä ja nopeaa muuttuvissa tilanteissa. Uusien tietoteknisten ohjelmien ja -välineiden avulla viestintä ja tiedottaminen olisi reaaliaikaista, helposti saatavilla ja tieto saavuttaisi kohteensa nopeasti.

Vastaajien organisaatioissa oli tapahtunut viime vuosina mm. mitoitusten tarkistamista, toimintojen uudelleen järjestelyjä ja tietoteknisten ohjelmien ja automaation lisääntymistä. Vastaajat arvioivat organisaatioissa tapahtuvan seuraavan viiden vuoden aikana edelleen samansuuntaisia muutoksia ja eniten niihin arvioitiin vaikuttavan tulevan sote- ja maakuntauudistuksen. Koska sote- ja maakuntauudistuksen lainsäädäntö ei ole vielä valmis, on vaikea arvioida, millaisia muutoksia se tulee todellisuudessa tuomaan puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen tuottamiseen.

Puhtauspalvelualan esimiehen tulee hallita puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen työ käytännössä, jotta voi johtaa ja ohjata työntekijöitä. Usein kuitenkin esimies on fyysisesti kaukana henkilöstöstä, eikä välttämättä hänellä ole tarkkaa tietoa yksiköiden toiminnasta ja siellä tapahtuvista muutoksista. Esimiehen olisi hyvä käydä tutustumassa yksiköiden toimintaan tarkemmin erityisesti silloin, kun asiakas antaa negatiivista palautetta puhtauspalveluhenkilöstön toiminnasta tai vaatii esimerkiksi lisäpalveluja tai muutoksia siivoustaajuuksiin.

5.3 Ihmisten johtaminen

Eniten vastaajien mielestä työaikaa ihmisten johtamisessa kului henkilöstön kuuntelemiseen, kehityskeskusteluihin, ongelmien ratkaisemiseen, tiedottamiseen ja

varhaisen tuen malliin. Vastausten perusteella voidaankin sanoa, että esimiehen tulee olla luotettava kuuntelija ja tukihenkilö sekä pystyä toimimaan paineen alla. Esimiehen tehtävänä onkin Kontiaisen ja Skytän (2010, 35) mukaan olla mm. valmentaja ja auttaja. Esimiehen tuleekin puuttua ongelmiin jo varhaisessa vaiheessa. Esimiehellä ei tarvitse aina olla valmiita ratkaisuja ongelmiin, mutta hänen tulee osata ohjata henkilöstöä etsimään ongelmiin ratkaisuja ja antaa heille myös siihen mahdollisuus. Kehityskeskustelut esimiehen ja henkilöstön välillä ovat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja motivaatioon. Tiedonkulku puolestaan on yksi tärkeimmistä asioista, jonka tulee toimia. Tietotulva on valtava ja muutoksia tapahtuu tiheään tahtiin. Esimiehen tulee huomioida tiedottamisen reaaliaikaisuus ja varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki joiden työtä asia koskee.

Positiivinen palaute on yksi henkilöstön palkitsemiskeinoista, jotka motivoivat työntekijöitä hyviin työsuorituksiin. Joustavuus on yksi tämän ajan keskeisimmistä vaatimuksista työelämässä. Joustoa tarvitaan usein työtehtävien suorittamisessa ja työaikojen muutoksissa. Oman työn organisointi on päivittäistä, kun sopeudutaan muuttuviin tilanteisiin. Negatiivinenkin palaute tulisi antaa rakentavasti, jotta työntekijän motivaatio säilyisi hyvänä palautteesta huolimatta. Tärkeintä olisikin selvittää syyt toimintaan, jotka ovat johtaneet negatiiviseen palautteeseen. Esimerkiksi ohjeiden noudattamatta jättäminen tai huono työtehtävien suorittaminen voi johtua yksinkertaisimmillaan tietämättömyydestä tai huonosta perehdytyksestä. Toimivassa työyhteisössä on määritelty yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan. Esimiehen tulee myös päätöksiä tehdessään olla johdonmukainen ja kohdella henkilöstä samojen periaatteiden mukaisesti.

Vastausten perusteella esimiehet antoivat enemmän palautetta henkilöstölle, kuin henkilöstö heille. Palautteen antaminen ja saaminen on kuitenkin yksi kehittymisen väline. Sillä vahvistetaan oman työn merkitystä ja tietoisuutta omien toimintatapojen oikeellisuudesta. Toisaalta sillä saadaan jokainen arvioimaan myös oman työnsä kehittämiskohteita ja kannustetaan oikeisiin toimintatapoihin.

5.4 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakan (2006a, 5) mukaan kaikki johtaminen alkaakin itsensä johtamisesta. Eniten vastaajia motivoivat monipuoliset työtehtävät, erilaisten ihmisten kanssa työskentely sekä uusien työ- ja toimintatapojen kehittäminen. Motivaatioon vaikuttavat työn haasteellisuus ja onnistumisen tunteet sekä se, että henkilö pitää työtään merkityksellisenä. Motivoituneena ihminen suorittaa työnsä tehokkaammin ja saa aikaan parempia tuloksia. Myös esimies tarvitsee positiivista palautetta, jotta motivaatio pysyy korkeana.

Vastaajat kertoivat motivaation heikentyvän eniten arvostuksen puutteen, työtehtävien kasaantumisen, työmäärän lisääntymisen ja henkilöstön ristiriitatilanteiden vuoksi. Jos motivaatio on alhainen, ihminen tekee vain välttämättömimmän, eikä pääse silloin hyviin tuloksiin. Motivaatiota voi kehittää tekemällä muutoksia omaan työskentelyyn riittävän usein. Helposti esimies ajautuu tekemään tietyt rutiinit samalla tavoin ja sokeutuu omalle työlleen. Tällöin syntyy helposti virheitä, joiden korjaamiseen kuluu turhaa työaikaa ja työtehtävät alkavat kasaantua.

Vastaajat pitivät omina vahvuuksinaan esimiestyössä tasapuolisuutta, ammattitaitoa sekä kuuntelemisen taitoa. Heikkouksina puolestaan vastaajat pitivät delegointitaitojen puutetta ja tietoteknisten taitojen heikkoutta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen vaikuttaa myös motivaatioon. Ajanhallinta on tärkeä osatekijä itsensä johtamisessa. Delegointitaitojen puute vaikuttaa suoraan ajanhallintaan, jos esimies haluaa tehdä kaiken itse, vaikka osan tehtävistä voisi delegoida myös henkilöstölle. Myös avun pyytäminen silloin, kun sitä tarvitsee, on myös esimiestehtävissä tärkeää.

Eniten lisäkoulutusta kaivattiin ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen sekä työn mitoittamiseen ja seurantaan. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen onkin usein niitä hankalimpia työtehtäviä, joita esimies joutuu selvittämään. Yhteistyöongelmat johtuvat usein siitä, että asioista ei puhuta avoimesti. Kärjistyneet ristiriitatilanteet johtavat usein motivaation laskemiseen ja hankaloittavat työssä jaksamista. Esimiehen tulee ottaa tarpeeksi etäisyyttä ristiriitatilanteisiin nähdäkseen paremmin kokonaisuus ja kä-

siteltävä kaikkien osapuolten kertomaa objektiivisesti. Myös tulevat muutokset organisaatiossa luovat koulutustarpeen muutosjohtamiselle. Toimeksiantajaorganisaation tulisiikin järjestää näistä asioista koulutusta koko henkilöstölle.

Vastausten perusteella esimiesten saama palaute omalta esimieheltään on ollut positiivista ja kannustavaa. Myös heidän antama palaute omalle esimiehelleen on ollut vastausten perusteella hyvin positiivista. Kun näitä vastauksia peilataan esimiesten antamaan palautteeseen henkilöstölle, näyttää negatiivisen palautteen antaminen olevan henkilöstölle helpompaa, kuin omalle esimiehelle. Tosin kysymysten asettelu antoi mahdollisuuden jättää negatiiviset palautteet kommentoimatta.

Vastaajat arvioivat esimiesten vaatimusten muuttuneen työuran aikana erityisesti työn ja kiireen lisääntymisenä ja johdettavien yksiköiden suurentumisena. Työtä tehdään enemmän tietokoneen ääressä, jolloin esimiehet eivät enää ehdi käymään työkohteissa niin usein, kuin olisi tarpeellista. Henkilöstön kuitenkin koetaan olevan itseohjautuvia ja omatoimisia, joskaan työhön ei sitouduta samalla tavoin, kuin aikaisemmin. Työhön sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö antaa työssään parhaan mahdollisen työsuorituksen. Tiimityöskentely on yksi Lean-toimintamallin yhdestä periaatteesta ja panostamalla tiimityöhön voidaan saavuttaa sitoutumista huomattavasti paremmin, kuin organisaatioissa, joissa esimies ohjaa työtä tarkasti.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön toimeksiantajan toiminta oli minulle jo entuudestaan tuttua sekä alaisen, että johtotiimin jäsenen näkökulmasta. Työskentelen toimeksiantajan palveluksessa sairaalahuoltajana, mutta olen myös toiminut palveluohjaajan sijaisena. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa operatiivisen johtamisen haasteita ja saada uusia ideoita operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön aihevalinta oli ajankohtainen mahdollisesti tulevan sote- ja maakuntaudistuksen tuomien muutosten vuoksi.

Koska aiheena operatiivinen johtaminen on laaja, tuntui aiheen rajaaminen haastavalta. Kyselylomake sisälsi 50 kysymystä ja sen täyttäminen koettiin sen vuoksi haastavana. Koin kuitenkin, että jos olisin karsinut kysymyksiä, en olisi saanut riittävästi tietoa arvioidakseni puhtaus- ja laitoshuoltopalelujen operatiivisen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Työtä kirjoittaessani pohdinkin olisiko ollut aiheellisempaa tehdä tutkimus haastatteluna.

Toimeksiantaja oli etukäteen informoinut tulevasta kyselystä osaa kyselylomakkeen saajista. Vaikka asiasta oli kerrottu etukäteen ja vastausaikaa myös pidennettiin alkuperäisestä aikataulusta, vastausprosentti jäi alle puolen. Vastausten määrä oli hieman pettymys. Erittäin tyytyväinen olen kuitenkin siitä, että vastauksiin oltiin todellakin paneuduttu ja kaikkiin avoimiin kysymyksiin oli vastattu. Vastaajat olivat pääsääntöisesti pitkän työkokemuksen omaavia esimiehiä. Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi uskoisin kuitenkin kyselytutkimusten tulosten olevan luotettavia. Työn edetessä pohdin myös tulisiko vastaukset ilmoittaa lukumäärinä vai prosentteina, koska vastausprosentti oli alhainen. Toimeksiantajan pyynnöstä käsitelin vastauksia molemmilla tavoilla, jotta tuloksista saataisiin hyötyä enemmän. Jatko-tutkimuksena voisikin tehdä kyselyn henkilöstölle operatiivisen johtamisen haasteista ja verrata heidän vastauksiaan esimiesasemassa olevien vastauksiin.

Kyselytutkimuksen perusteella suurimmat haasteet näyttävät olevan nyt ja tulevaisuudessa saman suuntaisia. Erityisesti kiire ja se, että ei ole tarpeeksi aikaa korostuivat vastauksissa. Tietyt työtehtävät vievät liikaa aikaa siitä, mihin vastaajat haluaisivat panostaa enemmän. Tämä vaikuttaa myös esimiesten motivaatioon. Organisaatioissa tulisikin tarkistaa esimiesten työprosessit, mitä ne pitävät sisällään ja

vastuuttaa tietyt työtehtävät eri henkilöille, jolloin työtehtävien päällekkäisyyttä voitaisiin karsia. Yhtenä vaihtoehtona operatiivisen johtamisen tehostamisessa voidaan pitää tietoteknisten ohjelmien lisäämistä sekä johtamisen, että suorittavan portaan prosesseissa. Julkista organisaatiota pidetään usein turhan kankeana erityisesti uudistusten suhteen. Sen vuoksi sairaalahuoltajapalvelujen toiminnan kehittäminen vaatiikin uskallusta ottaa käyttöön sellaisia välineitä ja menetelmiä, joilla erotutaan kilpailijoista. Tulevaisuudessa asiakkaiden vaatimukset muuttuvat nopeasti ja niihin pitää pystyä myös reagoimaan nopeammin.

LÄHTEET

- Aarnio, T. 16.8.2016. Myös asiat kaipaavat johtamista. [Verkkolehtiartikkeli] Helsinki: Alma Media Oyj. [Viitattu 14.3.2018]. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/myos-asiat-kaipaavat-johtamista/6d3db6cd-a172-3583-b316-39c499269448>
- Allman, S.D. 2004. Leadership: The Successful Use of Conflicting Principles. [Verkkokirja]. Kennesaw: Electronic & Database Publishing, Inc. [Viitattu 29.3.2018]. Saatavana ProQuest Ebook central-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Alueuudistus. Ei päiväystä. Hallituksen reformi. Maakunta- ja soteuudistus. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.3.2018]. Saatavana: <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>
- Barnas, K. & Addams, E. 2017. Enemmän kuin sankareita. Lean-ajattelun mukainen terveydenhuollon johtamisjärjestelmä. Suomentaja Heikki Rajala. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Suomentaja Sari Hellsten. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2018. Potilashoidon tukipalvelujen toimintakäsikirja, Sairaalahuoltajapalvelut. [Verkkosivu]. IMS-toimintajärjestelmä. [Viitattu 14.3.2018]. Saatavana: http://imssrv.epshp.fi/ims_tuotanto/servlet/ActionServlet?action=frameset. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent OY.
- Heikkilä, T., Hopsu, L., Huilaja, E., Karppela, P., Laine, K., Inkeroinen, S., Kivikkalio, J., Korppi, K., Kääriäinen, P., Narko, R., Peltokorpi, M., Reunanen, R., Ryyänen, P., Salmelin, M., Valkosuo, T. & Yltiö, H. 2015. Siivoustyön käsikirja. 24. p. Saarijärvi: SSTL Puhtausala ry:n julkaisuja 1:7.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. 4. p. Juva: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas Johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

- Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy. Teknologia-teollisuuden julkaisu 6/ 2009.
- Kuusisto, R. 2013. Laatu perusopetuksessa. Juva: PS-kustannus.
- Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. 1996. Valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. 4. p. Jyväskylä: STAKES Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Lanning, H., Roiha, M & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehto, S. T. 2001. Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Levy Shankman, M., Allen, S.J. & Haber-Curran, P. 2015. Emotionally Intelligent Leadership: A Guide for Students. [Verkkokirja]. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated. [Viitattu 29.3.2018]. Saatavana ProQuest Ebook central-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lämsä, A-M. & Hautala, J. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-4. p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suomentaja Maarit Tillman. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Osa 2. Toimintajärjestelmän kehittäminen. Laatu, terveys, turvallisuus ja ympäristö. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001:2007. Turku: TS-tulostus/Digipaino.
- Mäki, T., Liedempohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.
- Sairaalahuoltajapalvelut. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. [Viitattu 28.10.2017]. Saatavana: http://www.epshp.fi/yksikoiden_sivut/tukipalvelut/potilashoidon_tukipalvelut/sairaalahuoltajapalvelut

- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salonen, M. 2018. Keinoäly osana palveluliiketoiminnan kasvua ja kehitystä. Siivoustaito. 30 (1), 42–43.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.), 2009, Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.
- Siivoustaito. 2017. Digitalisaatio sulavoittaa Palmian siivouspalveluja. 2017. 29 (4), 15.
- Silvennoinen, K, Michelsen, T.& Niemi, H. 2008. Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Esa Print.
- Sydänmaanlakka, P. 2006a. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006b. Älykäs johtajuus. 2.p. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Thomas, N. 2004. John Adair Handbook of Management and Leadership: The Handbook of Management and Leadership. [Verkkokirja]. London: Thorogood Publishing. [Viitattu 29.3.2018]. Saatavana ProQuest Ebook central-e-kirjakokelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: KY-palvelu Oy.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Juva: PS-kustannus.
- Voutilainen, P., Ritola, O. & Moisio, J. 2001, IMS-johtamisjärjestelmä – laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Avoimet vastaukset kysymyksiin

LIITE 1 Kyselylomake



Operatiivisen johtamisen haasteet puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa

Hyvä kyselylomakkeen saaja,
olen Seinäjoen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija ja teen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin, sairaalahuoltajapalvelujen, toimeksi antamana opinnäytetyötä aiheesta operatiivisen johtamisen haasteet puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena on kilpailukykyisen tukipalveluorganisaation operatiivisen johtamisen laadun ja toiminnan kehittäminen sekä johtamiseen liittyvien haasteiden kartoittaminen nyt ja tulevaisuudessa. Pyytäisin Teitä ystävällisesti vastaamaan lomakkeen kaikkiin kysymyksiin. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonymisti. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa 30-40 minuuttia.

Ystävällisesti
 Niina Behm

Valitkaa vaihtoehtoista sopivin/ sopivimmat vaihtoehdot ja kirjoittakaa avoimiin kysymyksiin vastauksenne. Jos työskentelette kyselyyn vastatessanne muissa, kuin lähiesimiestehtävissä, niin vastatkaa kysymyksiin lähiesimiehen näkökulmasta.

Taustatiedot

1. Ikä *

☐ alle 26 vuotias
 ☐ 26-36 vuotias
 ☐ 37-47 vuotias
 ☐ 48-58 vuotias
 ☐ yli 58 vuotias

2. Sukupuoli *

☐ nainen
 ☐ mies

3. Organisaatiossanne käytössä oleva, puhtaus- ja laitoshuoltopalveluista vastaavan lähiesimiehen tehtävänimike *

4. Työsuhde *

☐ vakituinen
 ☐ määräaikainen

5. Organisaatio, jossa työskentelette *

☐ julkinen
 ☐ yksityinen

6. Koulutus (voitte valita useamman vaihtoehdon) *

☐ AMK-tutkinto
☐ Siivousteknikon erikoisammattitutkinto tai vastaava
☐ Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto
☐ YAMK-tutkinto
☐ Yliopistotutkinto
☐ Jokin muu esimieskoulutus, mikä
☐ Jokin muu, kuin esimieskoulutus, mikä

7. Työkokemus esimiestehtävistä *

☐ alle 11 vuotta ☐ 11-21 vuotta ☐ 22-33 vuotta ☐ yli 33 vuotta

8. Henkilöstön lukumäärä, joiden esimiehenä toimitte *

☐ alle 11 ☐ 11-25 ☐ 26-37 ☐ 38-50 ☐ yli 50 ☐ en osaa sanoa

9. Puhtaus- ja laitoshuoltopalveluista vastaavien lähiesimiesten lukumäärä organisaatiossa *

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 tai enemmän

Asioiden johtaminen (management)

10. Onko organisaatossanne käytössä jokin johtamisjärjestelmä? *

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

11. Mikä tai mitkä johtamisjärjestelmät ovat organisaatiossanne käytössä? *

☐ BSC ☐ CAF ☐ EFQM ☐ IMS ☐ ISO-standardi ☐ vuosikellojärjestelmä ☐ en osaa sanoa

12. Mitkä seuraavista organisaationne järjestämistä palveluista kuuluvat lähiesimiehen vastuualueeseen? *

☐ hoivapalvelut
☐ huoltohuonepalvelut
☐ jätehuoltopalvelut
☐ puhtauspalvelut
☐ ruokahuoltopalvelut

☐ vuodehuoltopalvelut

☐ välinehuoltopalvelut

☐ muu, mikä?

13. Onko organisaatiossa, jossa työskentelette, määritelty lähiesimiehen tehtäväkuva? *

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

14. Jos on, niin vastaako se mielestänne lähiesimiehen työtehtäviä? *

☐ kyllä ☐ ei ☐ osittain ☐ en osaa sanoa ☐ ei ole määritelty

15. Valitkaa kolme tehtäväaluetta, jotka ovat mielestänne lähiesimiehen tärkeimmät tehtävät puhtaus- ja laitoshuoltopalveluissa. *

☐ asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen

☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen

☐ innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen

☐ kokoukset ja palaverit

☐ laadun valvonta ja varmistaminen

☐ palveluprosessien organisointi

☐ rekrytointi ja sijaisjärjestelyt

☐ sidosryhmätyöskentely

☐ tiedottaminen

☐ toiminnan suunnittelu

☐ toiminnan ja talouden seuranta

☐ työn mitoitus ja seuranta

☐ työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen

☐ työtehtävien delegointi

☐ työturvallisuuden kehittäminen

☐ työvuorosunnittelu

☐ yhteistyö oppilaitosten kanssa

☐ muu, mikä?

16. Valitkaa kolme tehtäväaluetta, jotka mielestänne vievät lähiesimiehen työstä eniten aikaa? *

- ☐ asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen
- ☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
- ☐ innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen
- ☐ kokoukset ja palaverit
- ☐ laadun valvonta ja varmistaminen
- ☐ palveluprosessien organisointi
- ☐ rekrytointi ja sijaisjärjestelyt
- ☐ sidosryhmätyöskentely
- ☐ tiedottaminen
- ☐ toiminnan suunnittelu
- ☐ toiminnan ja talouden seuranta
- ☐ työn mitoitus ja seuranta
- ☐ työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen
- ☐ työtehtävien delegointi
- ☐ työturvallisuuden kehittäminen
- ☐ työvuorosunnittelu
- ☐ yhteistyö oppilaitosten kanssa
- ☐ muu, mikä?

17. Valitkaa kolme työtehtäväaluetta, jotka mielestänne olisi hyvä delegoida jollekin toiselle. *

- ☐ asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen
- ☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
- ☐ innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen
- ☐ kokoukset ja palaverit
- ☐ laadun valvonta ja varmistaminen

- ☐ palveluprosessien organisointi
- ☐ rekrytointi ja sijaisjärjestelyt
- ☐ sidosryhmätyöskentely
- ☐ tiedottaminen
- ☐ toiminnan suunnittelu
- ☐ toiminnan ja talouden seuranta
- ☐ työn mitoitus ja seuranta
- ☐ työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen
- ☐ työtehtävien delegointi
- ☐ työturvallisuuden kehittäminen
- ☐ työvuorosuunnittelu
- ☐ yhteistyö oppilaitosten kanssa

- ☐ muu, mikä?
- ☐ en haluaisi delegoida yhtään työtehtävää

18. Valitkaa vaihtoehdoista kenelle valitsemanne tehtäväalueet olisi mielestänne hyvä delegoida? *

- ☐ oma esimies
- ☐ palveluohjaaja/siivoustyönohjaaja
- ☐ toinen esimies
- ☐ sairaalahuoltaja/laitoshuoltaja
- ☐ muu, kuka?
- ☐ en haluaisi delegoida kenellekään

19. Perustelkaa vastauksenne kysymyksiin 17. ja 18. *

20. Valitkaa kolme työtehtäväaluetta, joihin haluaisitte lähiesimiehenä panostaa enemmän? *

- ☐ asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen
- ☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
- ☐ innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen
- ☐ kokoukset ja palaverit
- ☐ laadun valvonta/varmistaminen
- ☐ palveluprosessien organisointi
- ☐ rekrytointi ja sijaistajajärjestelyt
- ☐ sidosryhmyöskentely
- ☐ tiedottaminen
- ☐ toiminnan suunnittelu
- ☐ toiminnan ja talouden seuranta
- ☐ työn mitoitus ja seuranta
- ☐ työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen
- ☐ työtehtävien delegointi
- ☐ työturvallisuuden kehittäminen
- ☐ työvuorosunnittelu
- ☐ yhteistyö oppilaitosten kanssa
- ☐ muu, mikä?
- ☐ en haluaisi lisää työtehtäväalueita

21. Perustelkaa vastauksenne kysymykseen 20. *

22. Mitkä prosessit operatiivisessa johtamisessa kaipaavat mielestänne eniten kehittämistä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	palaverikäytännöt
<input type="checkbox"/>	prosessien johtaminen
<input type="checkbox"/>	resurssien- ja osaamisenhallinta
<input type="checkbox"/>	riskienhallinta
<input type="checkbox"/>	sidosryhmyöskentely
<input type="checkbox"/>	toiminnan jatkuva parantaminen
<input type="checkbox"/>	toiminnan suunnittelu ja arviointi
<input type="checkbox"/>	toimintaympäristön hallinta
<input type="checkbox"/>	viestintä ja tiedonkulku
<input type="checkbox"/>	vision ja strategian jalkauttaminen
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>

23. Perustelkaa vastauksenne kysymykseen 22. *

24. Millaisia muutoksia on organisaatiossanne tehty viimeisen viiden vuoden aikana? *

<input type="checkbox"/>	mitoitusten tarkistaminen
<input type="checkbox"/>	mitoitusten käyttöönotto
<input type="checkbox"/>	määrärahojen lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	määrärahojen vähentyminen
<input type="checkbox"/>	tietoteknisten ohjelmien ja automaation lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	tietoteknisten ohjelmien ja automaation väheneminen
<input type="checkbox"/>	toimien/ virkojen lakkauttaminen

<input type="checkbox"/>	toimien/ virkojen lisääminen
<input type="checkbox"/>	toimintojen uudelleen järjestely
<input type="checkbox"/>	työehtojen muuttuminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän väheneminen
<input type="checkbox"/>	työntajan vaihtuminen
<input type="checkbox"/>	työtehtävien muutokset
<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän väheneminen
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	ei ole tapahtunut muutoksia lainkaan

25. Millaisia muutoksia arvioisitte organisaatiossanne tehtävän seuraavan viiden vuoden aikana? *

<input type="checkbox"/>	mitoitusten tarkistaminen
<input type="checkbox"/>	mitoitusten käyttöönotto
<input type="checkbox"/>	määrärahojen lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	määrärahojen vähentyminen
<input type="checkbox"/>	tietoteknisten ohjelmien ja automaation käytön lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	tietoteknisten ohjelmien ja automaation käytön väheneminen
<input type="checkbox"/>	toimien/ virkojen lakkauttaminen
<input type="checkbox"/>	toimien/ virkojen lisääminen
<input type="checkbox"/>	toimintojen uudelleen järjestely
<input type="checkbox"/>	työehtojen muuttuminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän väheneminen
<input type="checkbox"/>	työntajan vaihtuminen
<input type="checkbox"/>	työtehtävien muutokset

<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän väheneminen
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	ei tapahdu muutoksia lainkaan

26. Mitkä asiat vaikuttavat mielestänne tuleviin muutoksiin eniten? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	ammattillisen koulutuksen reformi
<input type="checkbox"/>	asiakkaiden vaatimukset
<input type="checkbox"/>	digitalisaatio ja teknologian kehittyminen
<input type="checkbox"/>	esimiehen etätyön lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	globalisaatio
<input type="checkbox"/>	henkilöstön määrän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	henkilöstön määrän vähentyminen
<input type="checkbox"/>	henkilöstön ammattitaito ja koulutus
<input type="checkbox"/>	henkilöstöä koskevan työn uudelleen organisointi
<input type="checkbox"/>	kilpailu toimialalla
<input type="checkbox"/>	Lean-toimintamallin käyttöönotto
<input type="checkbox"/>	sote- ja maakuntauudistus
<input type="checkbox"/>	työnjohtoalueen kasvaminen tai laajeneminen
<input type="checkbox"/>	työnjohtoalueen pieneminen tai supistuminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	työvoiman saatavuus
<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	yhdistelmätyöntekijöiden määrän väheneminen
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>

27. Pitääkö mielestänne puhtauspalvelualan esimiehen hallita puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen työ käytännössä? *

☐

kyllä

☐

ei

☐

en osaa sanoa

28. Pitäisikö mielestänne puhtauspalvelualan esimiehen osallistua puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen käytännön työhön? *

☐

kyllä

☐

ei

☐

en osaa sanoa

29. Perustelkaa vastauksenne kysymyksiin 27. ja 28. *

Ihmisten johtaminen (leadership)

30. Mitkä asiat mielestänne vievät eniten aikaa henkilöstön johtamisessa? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

☐

henkilöstön koulutustarpeen arviointi

☐

henkilöstön motivointi

☐

henkilöstön kuunteleminen

☐

kehittämisideoiden vastaanottaminen ja arviointi

☐

kehityskeskustelut

☐

koulutusten järjestäminen

☐

muutosten johtaminen

☐

ohjaaminen ja perehdyttäminen

☐

ongelmien ratkaisu

☐

palaverit henkilöstön kanssa

☐

ristiriitatilanteiden käsittely

☐

tiedottaminen

☐

tiedon varmistaminen

<input type="checkbox"/>	työn laadun varmistaminen
<input type="checkbox"/>	varhaisen tuen malli
<input type="checkbox"/>	yhteistoiminta
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>

31. Kuinka usein annatte positiivista ja kehittävää palautetta henkilöstölle? *

<input type="checkbox"/>	päivittäin
<input type="checkbox"/>	viikoittain
<input type="checkbox"/>	kuukausittain
<input type="checkbox"/>	vuosittain
<input type="checkbox"/>	harvemmin
<input type="checkbox"/>	en koskaan

32. Millaisista asioista annatte eniten positiivista ja kehittävää palautetta henkilöstölle? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	asiakaspalvelusta
<input type="checkbox"/>	esimiehelle annetusta palautteesta
<input type="checkbox"/>	joustavuudesta
<input type="checkbox"/>	kehittämisideoista
<input type="checkbox"/>	ohjeiden noudattamisesta
<input type="checkbox"/>	oman osaamisen kehittämisestä
<input type="checkbox"/>	työtehtävien organisoinnista
<input type="checkbox"/>	työtehtävien suorittamisesta
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	en anna palautetta lainkaan

33. Kuinka usein annatte negatiivista palautetta henkilöstölle? *

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain
- ☐ vuosittain
- ☐ harvemmin
- ☐ en koskaan

34. Millaisista asioista annatte eniten negatiivista palautetta henkilöstölle? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ asiakaspalvelusta
- ☐ esimiehelle annetusta palautteesta
- ☐ joustavuudesta
- ☐ kehittämisideoista
- ☐ ohjeiden noudattamisesta
- ☐ oman osaamisen kehittämisestä
- ☐ työtehtävien organisoinnista
- ☐ työtehtävien suorittamisesta
- ☐ muu, mikä?
- ☐ en anna palautetta lainkaan

35. Koetteko olevanne tasapuolinen henkilöstöä kohtaan? *

- ☐ aina
- ☐ usein
- ☐ harvoin
- ☐ en koskaan
- ☐ en osaa sanoa

36. Kuinka usein saatte positiivista ja kehittävää palautetta henkilöstöltä? *

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain
- ☐ harvemmin
- ☐ en koskaan
- ☐ en osaa sanoa

37. Millaisista asioista saatte eniten positiivista ja kehittävää palautetta? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ henkilöstön motivoinnista
- ☐ henkilöstön kuuntelemisesta
- ☐ henkilöstön ohjaamisesta ja perehdyttämisestä
- ☐ innovatiivisuudesta ja uusien työmenetelmien kehittämisestä
- ☐ kehitysideoiden käyttöönotosta
- ☐ kehityskeskusteluista
- ☐ koulutusten järjestämisestä
- ☐ palaverista henkilöstön kanssa
- ☐ ristiriitatilanteiden käsittelystä
- ☐ sijaisjärjestelyistä
- ☐ tiedottamisesta
- ☐ toiminnan suunnittelusta

- ☐ työprosessien kehittämisestä ja ohjaamisesta
- ☐ työtehtävien delegoinnista
- ☐ työturvallisuuden kehittämisestä
- ☐ työvuorosuunnittelusta
- ☐ muu, mikä?
- ☐ en saa palautetta lainkaan

38. Miten saamanne positiivinen ja kehittävä palaute on vaikuttanut omaan työskentelyynne? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ halu kehittää toimintatapoja lisääntyy
- ☐ halu kuunnella henkilöstä lisääntyy
- ☐ henkilöstön arvostaminen lisääntyy
- ☐ itsetunto kohenee
- ☐ mieliala kohenee
- ☐ oma työmotivaatio lisääntyy
- ☐ oman työn kokeminen tärkeänä lisääntyy
- ☐ työhyvinvointi lisääntyy
- ☐ muu, mikä?
- ☐ ei vaikuta millään tavoin

39. Kuinka usein saatte negatiivista palautetta henkilöstöltä? *

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain
- ☐ harvemmin
- ☐ en koskaan
- ☐ en osaa sanoa

40. Millaisista asioista saatte eniten negatiivista palautetta? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ henkilöstön motivoinnista
- ☐ henkilöstön kuuntelemisesta
- ☐ henkilöstön ohjaamisesta ja perehdyttämisestä
- ☐ innovatiivisuudesta ja uusien työmenetelmien kehittämisestä
- ☐ kehitysideoiden käyttöönotosta
- ☐ kehityskeskusteluista
- ☐ koulutusten järjestämisestä
- ☐ palaverista henkilöstön kanssa

<input type="checkbox"/>	ristiriitatilanteiden käsittelystä
<input type="checkbox"/>	sijaisjärjestelyistä
<input type="checkbox"/>	tiedottamisesta
<input type="checkbox"/>	toiminnan suunnittelusta
<input type="checkbox"/>	työprosessien kehittämisestä ja ohjaamisesta
<input type="checkbox"/>	työtehtävien delegoinnista
<input type="checkbox"/>	työturvallisuuden kehittämisestä
<input type="checkbox"/>	työvuorosuunnittelusta
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	en saa palautetta lainkaan

41. Miten saamanne negatiivinen palaute on vaikuttanut omaan työskentelyynne? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	fyysisiä oireita esiintyy
<input type="checkbox"/>	halu kehittää toimintatapoja vähenee
<input type="checkbox"/>	halu kuunnella henkilöstä vähenee
<input type="checkbox"/>	henkilöstön arvostaminen vähenee
<input type="checkbox"/>	itsetunto heikentyy
<input type="checkbox"/>	mieliala heikentyy
<input type="checkbox"/>	oma työmotivaatio vähenee
<input type="checkbox"/>	oman työn kokeminen tärkeänä vähenee
<input type="checkbox"/>	oman toimintatavan puolustaminen lisääntyy
<input type="checkbox"/>	työhyvinvointi vähenee
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	ei vaikuta millään tavoin

Itsensä johtaminen (self-leadership)

42. Mitkä asiat motivoivat eniten esimiestyössä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ asiakaspalvelu ja asiakasyhteistyö
- ☐ erilaisten ihmisten kanssa työskentely
- ☐ eteneminen uralla
- ☐ henkilöstöhallinnon tehtävät
- ☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
- ☐ itsensä kehittäminen
- ☐ monipuoliset työtehtävät
- ☐ palkka ja työsuhte-edut
- ☐ positiivinen palaute henkilöstöltä
- ☐ positiivnen palaute omalta esimieheltä
- ☐ päätösvalta asioista
- ☐ työn organisointi
- ☐ uuden oppiminen
- ☐ uusien työ- ja toimintatapojen kehittäminen
- ☐ muu, mikä?
- ☐ ei motivoi mikään

43. Mitkä asiat heikentävät motivaatiotanne esimiestyössä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

- ☐ arvostuksen puute
- ☐ henkilöstön ristiriitatilanteet
- ☐ negatiivinen palaute henkilöstöltä
- ☐ negatiivinen palaute omalta esimieheltä
- ☐ osaamisvaje työtehtävissä
- ☐ palkkaus suhteessa muihin esimiehiin

<input type="checkbox"/>	palkkaus suhteessa työtehtäviin
<input type="checkbox"/>	ristiriitatilanteet muiden esimiesten kanssa
<input type="checkbox"/>	ristiriitatilanteet muiden esimiesten välillä
<input type="checkbox"/>	työtehtävien kasaantuminen
<input type="checkbox"/>	työmäärän lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	työtehtävien muuttuminen
<input type="checkbox"/>	vastoin käymiset henkilökohtaisessa elämässä
<input type="checkbox"/>	vastoin käymiset työssä
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	ei heikennä mikään

44. Mitkä ovat mielestänne omat vahvuutenne esimiestyössä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	ammattitaito
<input type="checkbox"/>	auktoriteetti
<input type="checkbox"/>	delegointitaidot
<input type="checkbox"/>	empatiakyky
<input type="checkbox"/>	halu kehittää itseä
<input type="checkbox"/>	halu oppia uutta
<input type="checkbox"/>	harkintakyky
<input type="checkbox"/>	innovatiivisuus
<input type="checkbox"/>	intuiitiivisuus
<input type="checkbox"/>	johtamistaidot
<input type="checkbox"/>	kuuntelemisen taito
<input type="checkbox"/>	koulutus
<input type="checkbox"/>	organisointitaidot

<input type="checkbox"/>	päätöksentekokyky
<input type="checkbox"/>	tasapuolisuus
<input type="checkbox"/>	tietotekniset taidot
<input type="checkbox"/>	työkokemus
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	minulla ei ole vahvuuksia

45. Mitkä ovat mielestänne omat heikkoutenne esimiestyössä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. *

<input type="checkbox"/>	ammattitaidon puute
<input type="checkbox"/>	auktoriteetin puute
<input type="checkbox"/>	delegointitaitojen puute
<input type="checkbox"/>	empatiakyvyn puute
<input type="checkbox"/>	haluttomuus kehittää itseä
<input type="checkbox"/>	haluttomuus oppia uutta
<input type="checkbox"/>	harkintakyvyn puute
<input type="checkbox"/>	innovatiivisuuden puute
<input type="checkbox"/>	intuitiivisuuden puute
<input type="checkbox"/>	johtamistaitojen puute
<input type="checkbox"/>	kuuntelemisen taidon puute
<input type="checkbox"/>	koulutuksen puute
<input type="checkbox"/>	organisointitaitojen puute
<input type="checkbox"/>	päätöksentekokyvyn puute
<input type="checkbox"/>	tietoteknisten taitojen heikkous
<input type="checkbox"/>	työkokemuksen puute
<input type="checkbox"/>	muu, mikä? <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	minulla ei ole heikkouksia

46. Millä osa-alueilla omasta mielestänne tarvitsisitte eniten lisäkoulutusta tai opastusta? Valitkaa kolme vaihtoehtoa.

*

- ☐ asiakasyhteistyö ja palvelusopimusten laatiminen
- ☐ henkilöstöhallintotehtävät
- ☐ henkilöstön ohjaaminen ja perehdyttäminen
- ☐ innovatiivisuus ja uusien työmenetelmien kehittäminen
- ☐ kokoukset ja palaverit
- ☐ laadun valvonta/varmistaminen
- ☐ palveluprosessien organisointi
- ☐ rekrytointi ja sijaisjärjestelyt
- ☐ ristiriitatilanteiden ratkaiseminen
- ☐ sidosryhmätyöskentely
- ☐ tiedottaminen
- ☐ tietotekniset taidot
- ☐ toiminnan suunnittelu
- ☐ toiminnan ja talouden seuranta
- ☐ työn mitoitus ja seuranta
- ☐ työprosessien kehittäminen ja ohjaaminen
- ☐ työtehtävien delegointi

- ☐ työturvallisuuden kehittäminen
- ☐ työvuorosuunnittelu
- ☐ yhteistyö oppilaitosten kanssa
- ☐ muu, mikä?
- ☐ en tarvitse koulutusta tai opastusta lainkaan

47. Millaista palautetta olette saaneet omalta esimieheltänne? *

48. Millaista palautetta olette antaneet omalle esimiehellenne? *

49. Miten mielestänne esimiesten vaatimukset ovat työuranne aikana muuttuneet? *

50. Halutessanne, voitte tähän kommentoida ajatuksia operatiivisen johtamisen kehittämisestä tai antaa palautetta kyselystä.



Vahvista vastausten lähetyk

Lähetä

LIITE 2 Avoimet vastaukset kysymyksiin

Valitkaa kolme työtehtäväaluetta, jotka mielestänne olisi hyvä delegoida jollekin toiselle ja valitkaa vaihtoehdoista, kenelle valitsemanne tehtäväalueet olisivat mielestänne hyvä delegoida.

Meillä on kuitenkin palvelupäällikkö, jonka tehtäviin kuuluu erilaiset prosessi kuvaukset ja palvelusopimukset.

Normaali päivätyö maanantaista perjantaihin ei vaadi työvuorosuunnittelussa kuin kirjoitustaitoa

Jos laaduntarkkailussa selkeät ohjeet ja varahenkilö olemassa, siivoustyönohjaaja selviytyy niistä tehtävistä ainakin osittain.

Laatu ja suunnittelu on keskeisiä alueita millä toimintaa kehitetään ja runsaat poissaolot työllistävät sijaisien järjestyksessä. Siivoustyönohjaajan työnkuvaan luontevasti kuuluvia työtehtäviä.

Olen itse vastuussa lähes kaikesta, joten haluan olla varma, että asiat tulee tehtyä.

alue hoidettavana on niin laaja että voisi hyvin delegoida ohjaajalle tehtäviä

Pieni kunta, ei tarvetta.

Sopimukset, mitoitus, myynti ja palveluprosessin kehittäminen ovat kokonaisuus joka tulisi yhden mukaistaa läpi koko organisaation. Osa-alue on entistä merkittävämpi ja tarvitsee resurssointia.

Perehdyttäminen ohjaajalle, rekrytointi ja sijaisjärjestelyt rekry-yksikköön, Työn mitoitukseen ja seurantaan jollekin esimiehelle enemmän aikaa.

Työmäärä. Täyttämättä jätetyt virat/toimet.

Lähiesimiehen tehtäväkuva on laaja. Tehtävien segmentointi ryhdyttää toimenkuvaa.

Siivoustyönohjaaja vastaa henkilöstön ohjaamisesta ja perehdyttämisestä. Olisi hyvä olla mitoitusten ajan tasalla pitämisessä joku henkilö, joka on perehtynyt mitoitukseen ja hallitsee mitoituksen. Ymmärtää koko organisaation toiminnan ja mitoitukset tehdään samojen periaatteiden mukaisesti. Mitoittajaan satsaaminen toisi varmasti myös taloudellista hyötyä.

En tiedä vastasinkin oikein, kun meiltä puuttuu se lähiesimies eli kaikki hommat yhdellä henkilöllä ja työajallisesti 50% työajalla.

Palveluohjaaja voisi haastatella sijaiset, koska hän kuitenkin perehdyttää heidät. Palveluohjaaja käy enemmän kentällä ja saa paremman käsityksen mitoituksen toimivuudesta. Työ- ja kuljetustilauksia joutuu esimies tekemään, kun ohjelmat ovat melko haasteellisia sairaalahuoltajille.

Joka työpisteessä oli yksi laitoshuoltaja joka perehdyttäisi uuden työtekijän/opiskelijan.

Pienessä organisaatiossa tiedän missä mennään, kun vastaan itse lähes kaikesta.

Organisaatiossamme ei ole palveluohjaajia.

Perehdyttäminen ja ohjaaminen on jo nyt osittain laitoshuoltajien tehtävänä, mutta sen selvempi esille tuominen on tarpeen.

Valitkaa kolme työtehtäväaluetta, joihin haluaisitte lähiesimiehenä panostaa enemmän.

Uusilla menetelmillä ja toimintatavoilla helpotetaan työtä ja kuitenkin on tärkeää pitää laatu korkeana.

Henkilöstön ohjaus ja kouluttaminen tärkeimpiä töitä

Palautteissa tulee aina ilmi paremman tiedottamisen tarve sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Koen tarvetta selkeämmille palvelusopimuksille, lisäksi siivottavat kohteet muuttuneet ja muuttuvat jolloin voisi päivittää työprosesseja

Niihin on vähiten aikaa työpäivissä

Vastuullani on koko ruoka- ja siivouspalvelujen toiminta, joten arkirutiinit vievät mielestäni kohtuuttoman ajan. Haluaisin panostaa kehittämistyöhön ja asiakaskontakteihin enemmän.

Työtehtävät on tällä hetkellä niin laajat ettei jää aikaa hoitaa kaikkia niin hyvin kuin haluaisi. Työsuunnittelu on erittäin tärkeää, jotta pystyy hyödyntämään tehokkaasti työntekijää, toisaalta työntekijä on tyytyväisempi, kun tietää selkeät tehtävät. Prosessien kehittäminen olisi tärkeä

Mitoitus ja sen seuranta on jäänyt sivuasiaksi, koska sisäilmaongelmia on paljon ja muuttoa tehdään puoli vuosittain.

Aikaa vievää, työntekijöiden ikärakenne (muutosvastarinta, ei kolutusta)

Selkeät toimintatavat ja osaava henkilöstö ovat perusta asiakkaan ja henkilöstön tyytyväisyydelle.

Prosessin tuntemista parantaisi enemmän siellä vietetty aika sekä kehittäisi laadunvalvontaa samalla. Läsnäololla selviäisi yksikössä esiintyvien turvallisuusasioidenkin kehittämistarve.

Aika rajoittaa, kohteet hajallaan ja yksintyöskentelykohteita, välimatkat pitkiä

Tehtävien segmentointi.

Ajan tasaiset mitoitus, enemmän aikaa henkilöstön perehdytykseen, asiakasyhteistyön lisääminen

Nämä tehtävät ovat tärkeitä esimiestyössä.

Mitoitus on meillä niin puutteellista ja päivitys on jäänyt tekemättä.

Asiakasyhteistyötä pitäisi tehostaa ja vastata asiakkaiden tarpeisiin suunnittelemalla toimintaa uudelleen sekä kehittämällä työprosesseja.

- viedä uusia asioita konkreettisesti kentälle ja ylipäättänsä alaisten luona käynnit.
- suunnitella enempi tulevaisuutta -
- puhtausnäytteiden ottamista enempi ja sitä puolta kehittää

Toivoisin osaavani innostaa siivoojia nykyistä paremmin esim. uusiin työmenetelmiin.

palvelusopimusten sisällön kasvanut merkitys asiakkaille

Mitkä prosessit operatiivisessa johtamisessa kaipaavat mielestänne eniten kehittämistä?

Haastetta on, kun on työntekijät erillään koko ison kaupungin alueella, välimatkat pisimmillään yli 60 kilometriä. Yhteisten tapaamisten järjestämisessä haastetta, sekä kun on kolme erilaista kuntaa liittynyt yhteen, on yhteisten toimintatapojen saaminen aikaiseksi työlästä.
Niihin jää vähiten aikaa
Toiminnan jatkuva parantaminen, jotta pysytään kilpailukykyisinä
Palaverit pitkittyvät joskus turhaan
Toimin kunta-alalla, joten vuosittain tulee kunnan strategia jalkauttaa kentälle. Tavoitteet ja visiot ovat usein aika korkealentoisia, joten niiden soveltaminen tukipalveluihin on aika vaikeaa. Epävarma soten. tilanne vaikeuttaa suunnittelua.
Työtä on paljon ja laaja alan tuntemusta tärkeää. Tuntuu että osin tehtäviä ei ehdi hoitaa
Tarvitaan koulutettuja työntekijöitä enemmän, jolloin esimieskin pääsee vähemmällä.
Laitoshuollon tehtävät asettuvat monelta rajapinnaltaan yhteyteen asiakkaan ja eri sidosryhmien välin. Sidosryhmien prosessit ovat kovin suoraviivaisia ja laitoshuoltopalvelut täyttävät eri toimijoiden väliin jäävää tehtäväkenttää. Siinä on eräänlainen haaste.
Palavereita on liian paljon, prosessien johtamista selkiyttäisi yksiköissä oleminen (esim. minkälainen tarve on eri yksiköissä eri aikoihin työntekijöille).
Vievät paljon työaikaa.
Palaverikäytäntöjen jämäköittäminen -> aikataulutus, riskienhallintaan ja niiden seuraamiseen toimiva ohjelmisto, viestintää ja tiedonkulkua on aina hyvä saada parannettua.
Palaverit tulisi pitää lyhyinä, eikä ne saisi rönsyillä. Tulisi keskittyä olennaiseen. Toiminnan suunnittelu tulisi olla jämääkää ja henkilöstön tulisi osallistua suunnitteluun aktiivisemmin. Tiedottaminen tulisi olla reaaliaikaista ja henkilöstön helposti saatavissa.
Sidosryhmien kanssa työskentely tapahtuu oikeastaan vain talousarvioneuvotteluissa ja monesti työ ja sen tarkastelu tulisi muuntua monien erilaisten tilanteiden mukaan
Palaverit vievät suuren osan ajasta, mutta vaikea arvottaa mitä voisi karsia. Henkilöstöresurssien heikentyminen huolestaa, ei niinkään osaaminen. Toimintaympäristön muutokset tuovat haasteita hallittavuuteen.
- ajan puute on ehkä suurin syy, että pystyy toimintaa parantamaan ja kehittämään.
Yhteistyötä enemmän.
asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen riittävällä ammattitaitoisella henkilöstöllä

Pitääkö mielestänne puhtauspalvelualan esimiehen hallita puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen työ käytännössä? Pitäisikö mielestänne puhtauspalvelualan esimiehen osallistua puhtaus- ja laitoshuoltopalvelujen käytännön työhön?

Itsellä vahva kokemus siivoustyöstä, joten se helpottaa kaikella lailla kommunikointia alaisten kanssa. Nyt työssä ei jää millään tavalla enää aikaa puhtauspalveluiden käytännön työhön, mutta sen verran aina pitää siihenkin panostaa, että pystyy ohjaamaan kuinka uusia välineitä ja koneita käytetään.
Ruohojuuritason tuntemus ja sen tekeminen säännöllisin väliajoin pitää siivoustyön hallinnan hyvänä ja antaa työntekijöille osaavan esimerkin eikä vastaukset jää sanomatta
Esimiehen on hyvä tuntee työ, mutta ei tarvetta osallistua, siivoustyönohjaaja voi osallistua
Pitää tietää miten käytännön työ tehdään mutta välttämättä ei tarvitse osallistua työhön
Kyllä esimiehen tulee tietää, mistä puhuu. Osaaminen tuo varmuutta. Esimies on mielestäni palkattu esimiestyöhön, ei käytännön työhön. Kuka hoitaa esimiestehtävät, jos hän on käytännön töissä?
Esimiehen pitää ymmärtää siivouksen käytänteet ja osata neuvoa työntekijää hänen pyytäessä. Ei tarvitse hallita työtä mutta ymmärtää mistä on kysymys.
Hyvä esimies tietää mitä työntekijät tekevät ja mitä heiltä voi vaatia. Hän ymmärtää työn haasteet ja osaa neuvoa pulmatilanteissa. Esimies ei ainakaan meidän pienessä kunnassa pysty osallistumaan käytännön työhön.
Esimiehellä olisi tarpeen olla vankka käytännön työnhallinta resurssien määrittelemiseksi luotettavasti
Tehtävän työn tunteminen auttaa ymmärtämään resurssitarvetta.
Perusasioiden tuntemus on eduksi. Tavoitteena selkeämpi tehtäväkuva.
Esimiehen on hyvä hallita työ käytännössä, tällöin hän tietää tarkkaan, mistä henkilöstö puhuu. Esimies voi tarvittaessa osallistua myös itse käytännön työhön, ei säännöllisesti, mutta akuuteissa tilanteissa tai tutustuessa yksiköiden toimintaan.
Siten, että tutustuu oman työnjohtoalueensa yksiköiden käytännön toimintaan. Ymmärtää paremmin sekä asiakkaiden, että henkilöstön näkökulman.
On helpompi minun mielestäni ohjata, jos tietää käytännössä mitä työtä ohjaa. Kyllä on vaikeaa tehdä kahta työtä samaan aikaan kun puhelut ja asioiden hoito tulee kuitenkin koko työajan, olen tehnyt sellaista työtä ja olen ehdottomasti sitä mieltä, että ei ole paras mahdollinen ratkaisu.
Perusasiat pitää osata käytännössä vaikka ei käytännön työhön osallistuisi.
Kyllä esimiehen täytyy hallita käytännössä siivoustyö ja tarvittaessa voi olla mukana jossain siivoustyössä käytännössä. Jos on tiukka paikka ja on esim. jokin remontti kohde saatava ajoissa valmiiksi. Toki aika on rajallinen siihen ei ole mahdollisuutta.
Ehdottomasti pitää pysyä ajan tasalla siitä mitä kentällä tapahtuu. Ei pysty kehittämään työtä, ellei ole omaa kokemusta käytännöstä.
Esimiehen tulee olla riittävän perehtynyt käytännön työtehtäviin, mutta ei hänen tarvitse hallita kyseisiä tehtäviä. Esimiehen tehtävänä ei ole mielestäni osallistua käytännön työhön.

Millaista palautetta olette saaneet omalta esimieheltänne?

Lähinnä positiivista, oma esimieheni on tsemppaava ja innostava.
Hyvää palautetta, johdan omaa työyksikköäni parhaiten erään toisen esimiehen kanssa kaikista toimialamme työyksiköistä.
Tartun epäkohtiin hanakasti kiinni
Pysyn budjetissa
Hyvää ja kannustavaa
Katson toimintaa laaja alaisesti, organisointi kyky hyvä, toiminnan ihminen
Harvoin tulee palautetta. Viimeinen palaute tuli taloudenhoidosta.
Kannustavaa
Kannustavaa, vaikka itsellä vielä vähän kokemusta esimiestyöstä.
kiitos tehdystä työstä
Hyvää ja kannustavaa.
Positiivista, hyvää palautetta.
Positiivista
tasapuolista ja totuudenmukaista, arvostettavaa!
Olen saanut hyvää palautetta asioiden hoitamisesta ja päätöksenteosta. Hänestä toimintani ja tehtävien hallinta on kiitettävää.
Hyvää
Erittäin positiivista. Hän arvostaa suuresti työtäni
yhdessä toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi

Millaista palautetta olette antaneet omalle esimiehellenne?

Hän aivan huippu tuottamaan tiedotteita ja erilaisia laskentakaavioita, joten niistä kyllä aina kiitän, sekä kun on vaikea tilanne hän saa asiat taas näyttämään valoisilta.
Kerrankin minulla on esimies sanan täydessä merkityksessä
Tukipalvelujen esimiespalaverit ja esimieskoulutukset olleet hyviä ja tarpeeksi usein.
Mielestäni olen sanonut niin kuin asia onkin, että hyvä huumorintajuinen ja henkilö jolta voi kysyä reilusti kaikki asiat
Hän antaa riittävästi vapauksia ja seisoo tarvittaessa päätösteni tukena.
Antaa vapaat kädet toimia, kunhan pysyn raameissa, saa tukea esimieheltä vaikeissa henkilöstö asioissa, kertoo asiat suoraan
Viimeksi kunnanjohtajan järjestämässä palaverissa esimieheni puhui työyhteisömme puolesta hienosti. Kiitin häntä ja kehuin hienosta puheenvuorosta.
Varovaista
Esimiehelle kiitosta siitä, että huolehtii työssäjaksamisesta.
Kiitos yhteistyöstä
Kiitosta luottamuksesta.

Positiivista palautetta, tiivis, hyvä yhteistyö.
Positiivista
Totuudenmukaista ja kannustavaa!
Koen hänen tukeneen minua, meillä on asioiden kehittämisestä ja tehtävien toteuttamisesta lähes samanlaiset näkemykset, yhteistyömme on sujunut hyvin ja voimme antaa toisillemme palautetta avoimesti ja rakentavasti.
Kiitosta
Positiivista. Auttaa aina ristiriitatilanteissa.
yhdessä toimitaan tavoitteiden saavuttamiseksi

Miten mielestänne esimiesten vaatimukset ovat työuranne aikana muuttuneet?

Enemmän ehti enemmän käydä työkohteissa ja tehdä jonkin verran siivoustyötä, mutta nykyään työ on aika lailla sidottu tietokoneeseen.
Alussa sain toiveita olla jämäkämpi, nyt esimies käyttää johtamisessa enemmän omaa persoonallisuutta
Tutkintopohja on noussut vaatimustasona
Esimieheltä vaaditaan nyt enemmän kuuntelemista ja joustoa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Pienemmällä työnantajalla toimenkuva on laajentunut ja olen joutunut opettelemaan uusia asioita, mm. laskuttamista.
Täytyy hallita laajasti henkilöstöasiat, tuotannon asiat. Ei ole enää yksi pieni alue hallittavana vaan iso kakku purtavana, työt lisääntyneet, yksiköt suurentuneet.
Työpaineet ovat lisääntyneet. Ihmiset ovat vaativampia, kärkkäämpiä ja puuttuvat helposti asioihin. Sosiaalinen media antaa väärää tietoa, näihin tietoihin vedotaan ja niitä pidetään oikeina. Sähköpostiin vastaaminen vie kohutuuttomasti aikaa.
Aikataulupaineet, tavoitteiden asettaminen, tulosten arviointi lisääntynyt. Sidosryhmätyöskentely on haasteellista, koska laitoshuollon palveluja tuotetaan eri yhteistyötahojen tarkasti määriteltyjen prosessien lomassa.
Erilaisten tilastojen ja seurantojen dokumentointi on lisääntynyt. Työntekijät eivät ole enää niin sitoutuneita työhönsä kuin aiemmin.
Henkilöstö ja perhekuviot ovat muuttuneet vaativimmiksi.
Työn määrä on lisääntynyt.
Kiire on lisääntynyt
Henkilöstön ristiriidat ovat lisääntyneet. Työntekijät odottavat, että osaan ratkaista jaksamiseen liittyviä ongelmia.
Tehtäväkuva on muuttunut kentällä olevasta siivoustyönjohtajasta sähköpostin välityksellä tiedottavaan ja taloudellisesti tiukempaan palveluesimieheen. Toki tämä on edesauttanut työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja oma-toimiseen ongelmanratkaisuun. Tulevaisuudessa kilpailutilanteen kiristyminen lisää työtahtia ja vähentää henkilöstön kuuntelemista.
Hallinnolliset työt ovat lisääntyneet ja sijaisjärjestelyt vievät aikaa. Koska sijaisten löytäminen on haasteellista.
Työn vaativuus ja määrä lisääntynyt.
Esimies toimii nykyisin enemmän eräänlaisena valmentajana, edellytysten luojana toisten onnistumiselle omassa työssään. Nykyisin laitoshuoltajat ovat pääosin hyvin ammattitaitoisia selviytymään omasta perustehtävästään.

Halutessanne, voitte tähän kommentoida ajatuksia operatiivisen johtamisen kehittämisestä tai antaa palautetta kyselystä.

Hyvä ja monipuolinen kysely, kiitos
Mielenkiintoisia ja hyviä kysymyksiä. Innolla odotan yhteenvedoa ja muiden vastauksia!
Kattava kysely ja tarpeellinen.
Liian pitkä kysely, monipolvinen. En voi vastata niin kuin meillä asiat oikeasti ovat.
Sote saattaa jarruttaa johtamisen kehittämistä tai sitten joudumme tekemään ison harppauksen eteenpäin. Nyt pitäisi saada esimiehille nopeasti muutoksenhallintakoulutusta, että voisimme olla henkilöstön tukena. Maailma muuttuu, vaikka sotea ei sellaisenaan tulisikaan, joten kannattaisi mennä avoimella asenteella myötätuuleen muutoksen myrskyssä.
Kyselyn kysymyksiin vastaaminen ei ollut kovin helppoa, koska valintojen tekeminen eri vaihtoehtojen välillä oli varsin haasteellista.